



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU DÉVELOPPEMENT

-----  
DIRECTION DE L'ÉCONOMIE ET DE LA PLANIFICATION

# ÉTUDE DIAGNOSTIQUE STRATÉGIE ET PLAN D' ACTIONS POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ÉVALUATIVES AU BURKINA FASO



Mai 2017

## **Référence du document**

*Stratégie et Plan d'Actions pour le Renforcement des Capacités Évaluatives au Burkina Faso*

**Date:** Mai 2017

## **Auteurs**

*Ian C. Davies Conseil Inc. / Ian Davies, Albine Guitard*

*Michel Ouédraogo*

## **Personne contact pour ce document**

*Albine Guitard*

✉ [aguitard@capacity.ca](mailto:aguitard@capacity.ca)

## **Contacts de la compagnie**

*Ian C. Davies Conseil Inc.*

*303 – 1111 Blanshard St*

*Victoria, BC, V8W 2H7, Canada*

✉ [admin@capacity.ca](mailto:admin@capacity.ca)

☎ +1 (250) 882-7760

☎ +33 (0) 6 89 40 88 38

## Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes et collègues qui ont contribué de leur temps, leurs connaissances et leurs perspectives afin de permettre à l'équipe de consultants constituée pour l'étude de mener à bien ses travaux.

L'accueil, le soutien, l'engagement, l'ouverture d'esprit qui nous ont été manifestés sans exception et particulièrement de part de la DSEP méritent d'être soulignés.

Merci.

### *L'équipe d'évaluation*

Ian C Davies, Évaluateur Accrédité et Chef d'équipe, Cabinet Ian C Davies Conseil Inc.

Albine Guitard, Évaluatrice, Cabinet Ian C Davies Conseil Inc.

Michel Ouédraogo, Consultant

# Table des matières

Liste des sigles .....	1
<b>Résumé exécutif de l'étude .....</b>	<b>2</b>
Système d'évaluation .....	2
Diagnostic .....	4
Vision .....	5
Valeurs .....	5
Missions .....	5
Priorités stratégiques .....	6
<b>Préambule .....</b>	<b>7</b>
Objectifs de l'étude .....	7
Structure du rapport .....	8
<b>PARTIE 1.....</b>	<b>10</b>
<b>DIAGNOSTIC DE L'ÉTAT DES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES POLITIQUES ET PROGRAMMES NATIONAUX.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 : Contexte du mandat .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Éléments de méthodologie.....</b>	<b>13</b>
<b>2. Développement des capacités nationales d'évaluation.....</b>	<b>14</b>
<b>3. PNDES .....</b>	<b>15</b>
3.1 Le cadrage des politiques de développement économique et social .....	15
3.2 Objectifs nationaux tels que présentés dans le PNDES.....	16
<b>4. Évaluation selon le PNDES .....</b>	<b>16</b>
4.1 Évaluation associée à la fonction de Suivi.....	16
4.2 Acteurs.....	17
4.3 Mécanismes et outils de suivi.....	18
4.4 Remarques.....	20
<b>Chapitre 2 : Cadre d'analyse .....</b>	<b>21</b>
<b>1. Exemples de systèmes nationaux.....</b>	<b>21</b>
1.1 Afrique du Sud.....	21
1.2 Ouganda.....	24
1.3 Bénin.....	26
1.4 Sénégal .....	29
<b>2. Synthèse.....</b>	<b>32</b>
2.1 Diversité des contextes et cadrages.....	32

2.2 Diversité de fonctionnement des systèmes .....	33
2.3 Diversité des ressources et capacités .....	33
2.4 Principaux défis .....	33
<b>3. Principes clés .....</b>	<b>34</b>
<b>Chapitre 3 : État des lieux au Burkina Faso .....</b>	<b>38</b>
<b>1. Pratiques et acteurs du système .....</b>	<b>38</b>
1.1 Contexte et incitations .....	38
1.2 Cadrage.....	39
1.3 Rôles et responsabilités .....	40
1.4 Produits.....	42
1.5 Développement des capacités.....	43
1.6 Ressources .....	45
<b>2. Méta-analyse d'évaluations.....</b>	<b>45</b>
2.1 Éléments de méthodologie .....	46
2.2 Analyse.....	48
2.3 Précisions selon les axes de méta-analyse.....	49
<b>Chapitre 4 : Diagnostic .....</b>	<b>51</b>
<b>1. Système d'évaluation.....</b>	<b>52</b>
1.1 Analyse stratégique consolidée.....	52
1.2 Environnement interne .....	53
1.3 Environnement externe.....	55
<b>2. Diagnostic .....</b>	<b>58</b>
2.1 Diagnostic stratégique .....	58
2.2 Diagnostic opérationnel.....	59
<b>PARTIE 2.....</b>	<b>60</b>
<b>STRATÉGIE ET PLAN D'ACTIONS POUR L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉVALUATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ÉVALUATIVES NATIONALES .....</b>	<b>60</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>61</b>
<b>Chapitre 5 : Stratégie .....</b>	<b>62</b>
<b>1. Vision.....</b>	<b>62</b>
<b>2. Missions .....</b>	<b>63</b>
<b>3. Valeurs.....</b>	<b>64</b>
<b>4. Priorités stratégiques.....</b>	<b>65</b>
<b>Chapitre 6 : Plan d'actions.....</b>	<b>66</b>
<b>1. Développement d'un cadre conceptuel et d'une terminologie commune.....</b>	<b>66</b>
<b>2. Renforcement de la pratique de l'évaluation au niveau national.....</b>	<b>67</b>
<b>3. Coordination des évaluations .....</b>	<b>67</b>
<b>4. Cadre légal et réglementaire.....</b>	<b>68</b>

<b>5. Chronogramme des activités.....</b>	<b>68</b>
<b>Chapitre 7 : Recommandations.....</b>	<b>71</b>
<b>1. Habilitation .....</b>	<b>71</b>
<b>2. Formation de base en évaluation des politiques publiques .....</b>	<b>72</b>
<b>3. Formation à la commande de l'évaluation .....</b>	<b>73</b>
<b>4. Évaluation pilote .....</b>	<b>75</b>
<b>5. Appui au réseau des parlementaires burkinabè pour l'évaluation .....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>76</b>
<b>Références .....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXE 1 .....</b>	<b>81</b>
<b>1.1 Cas du Maroc .....</b>	<b>81</b>
<b>1.2 Cas de la Mauritanie .....</b>	<b>83</b>
<b>ANNEXE 2 .....</b>	<b>85</b>
<b>ANNEXE 3 .....</b>	<b>88</b>

## Liste des sigles

<b>APD</b>	Aide Publique au Développement
<b>BEPP</b>	Bureau pour l'Évaluation des Politiques Publiques (Bénin)
<b>BPM</b>	Bureau du Premier Ministre
<b>CAD</b>	Centre d'Aide au Développement
<b>CEDEAO</b>	Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest
<b>CLEAR-AA</b>	Centre pour l'Apprentissage et l'Évaluation des Résultats en Afrique Francophone
<b>CRD</b>	Cadres Régionaux de Dialogue
<b>CREST</b>	Centre de Recherches pour l'Évaluation, la Science et la Technologie (Afrique du Sud)
<b>CSD</b>	Cadres Sectoriels de Dialogue
<b>CSLP</b>	Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté
<b>DGEP</b>	Direction Générale de l'Économie et de la Planification
<b>DGESS</b>	Direction Générale des Études et des Statistiques Sectorielles
<b>DPME</b>	Department for Performance Monitoring and Evaluation (Afrique du Sud)
<b>ENAM</b>	École Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>ENAREF</b>	École Nationale des Régies Financières
<b>ESD</b>	Entretien Semi-Directif
<b>GAR</b>	Gestion Axée sur les Résultats
<b>INSD</b>	Institut National de la Statistique et de la Démographie
<b>ISSP</b>	Institut Supérieur des Sciences de la Population
<b>MDA</b>	Ministères, Départements et Agences
<b>M&amp;E</b>	Monitoring & Evaluation (voir S&E en français)
<b>MENA</b>	Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
<b>MINEFID</b>	Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement
<b>NEPF</b>	National Evaluation Policy Framework (Afrique du Sud)
<b>OCDE</b>	Organisation pour la Coopération de le Développement Économiques
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>OICE</b>	Organisation Internationale pour la Coopération en Évaluation
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OSC</b>	Organisation de la Société Civile
<b>PNDES</b>	Plan National de Développement Économique et Social
<b>PNE</b>	Politique Nationale d'Évaluation
<b>PNSR</b>	Programme National du Secteur Rural
<b>POSEF</b>	Politique Sectorielle de l'Économie et des Finances
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel
<b>PTF</b>	Partenaire Technique et Financier
<b>RéBuSE</b>	Réseau Burkinabè de Suivi-Évaluation
<b>RSCC</b>	Redevabilité Sociale et Contrôle Citoyen
<b>SAMEA</b>	South African Monitoring and Evaluation Association
<b>SCADD</b>	Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
<b>S&amp;E</b>	Suivi & Évaluation
<b>SPONG</b>	Secrétariat Permanent des ONG
<b>SP-PNDES</b>	Secrétariat Permanent du Plan National de Développement Économique et Social
<b>UEA</b>	Uganda Evaluation Association
<b>UEMOA</b>	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UNEG</b>	United Nations Evaluation Group

# Résumé exécutif de l'étude

Ce rapport présente les résultats de « l'étude diagnostique des capacités évaluatives au Burkina Faso » qui s'inscrit dans le cadre du soutien financier et technique apporté au gouvernement du Burkina Faso par l'UNICEF.

Les objectifs de cette étude, conduite en 2 phases, sont de deux ordres :

- ◆ **Phase 1** : faire un diagnostic des capacités nationales en matière d'évaluation afin d'apprécier ce qui se fait de façon pratique et actuelle au Burkina Faso.

*Cette première phase a fait l'objet d'une première mission qui s'est déroulée du 18 au 28 février 2017, pour faire le point sur l'état du système d'évaluation national.*

- ◆ **Phase 2** : accompagner le développement et le soutien d'une fonction d'évaluation durable, qui s'inscrit dans le cadre des objectifs de développement nationaux et qui est complémentaire aux dispositifs existants.

*Cette deuxième phase a fait l'objet d'une deuxième mission qui s'est déroulée du 2 au 10 mai 2017, afin de développer de manière participative une stratégie et un plan d'actions pour le développement des capacités nationales d'évaluation.*

## Diagnostic

Le diagnostic restitue les principales caractéristiques de l'environnement du système national d'évaluation puis les éléments d'analyse qui constituent le diagnostic en tant que tel.

## Système d'évaluation

Le système national d'évaluation au Burkina Faso est constitué en grande partie des groupes d'acteurs suivants :

- ◆ Les institutions de l'exécutif du gouvernement telles que les administrations centrales, régionales et locales;
- ◆ Le parlement;
- ◆ Les universités et les institutions de formation;
- ◆ Les partenaires techniques et financiers externes;
- ◆ La société civile;
- ◆ Les cabinets de consultants en évaluation.

Le système d'évaluation a été examiné et analysé pour en identifier les forces et faiblesses qui sont internes au système, ainsi que les opportunités et risques qui sont externes, c'est-à-dire contextuels dans une large mesure.

Le tableau ci-après permet de résumer l'analyse de l'environnement interne et externe, réalisée de manière participative avec les parties prenantes du système.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les <b>structures institutionnelles</b> existent, au niveau du gouvernement et notamment dans les différents ministères, pour porter la réalisation d'évaluations.</li> <li>• <b>L'offre professionnelle</b> existe au niveau national, notamment sont présents différents experts – au niveau des cabinets de consultants, des instituts de formation, etc. – pour accompagner la réalisation des évaluations.</li> <li>• La pratique de <b>l'évaluation pour les programmes qui sont conduits avec des fonds extérieurs</b> i.e. avec une contribution des PTF, est assez développée.</li> <li>• Il existe un <b>cadre politique de référence</b>, notamment le PNDES, qui mentionne de manière forte l'évaluation comme un outil nécessaire à sa mise en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même s'il existe des attributions sur le plan administratif, <b>il n'y a pas i) de cadre conceptuel et terminologique propre à l'évaluation de politique publique, ii) de cadre de référence</b> qui permette de comprendre qui est responsable de quoi en matière de suivi d'une part, et d'évaluation de l'autre.</li> <li>• Généralement, l'ensemble des acteurs du système ne dispose <b>pas d'une conception claire de ce qu'est l'évaluation</b>, et manque de capacités spécifiques.</li> <li>• Les <b>rapports d'évaluation</b> produits sont généralement de qualité assez faible, notamment du fait du manque de capacités spécifiques.</li> <li>• Il y a finalement <b>peu de coordination des pratiques et approches en matière de suivi et d'évaluation</b> – y compris chez les PTF.</li> <li>• Il ne semble pas y avoir de dispositifs pour <b>l'évaluation de politique publique au niveau local</b>.</li> </ul>
Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le PNDES requiert que soient réalisées des évaluations</b> ; une évaluation est prévue à mi-parcours ainsi qu'une évaluation finale.</li> <li>• Des <b>projets, plateformes et organisations pour soutenir le développement de la pratique et les capacités d'évaluation sont en place</b>, en Afrique (AfrEA<sup>1</sup>, Twende Mbele<sup>2</sup>, Réseau Francophone de l'Evaluation-RFE etc.) auxquels il est possible de se connecter.</li> <li>• Au niveau local, les dispositifs d'évaluation pourraient être <b>connectés aux projets locaux et aux dispositifs de redevabilité sociale et de contrôle citoyen</b> pour créer ou renforcer une culture de l'évaluation chez le citoyen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un risque majeur pour le développement de la capacité d'évaluation nationale au Burkina Faso est que les efforts en restent à un <b>exercice « sur papier »</b>.</li> <li>• En général, il y a un risque d'<b>attentisme</b>, c'est-à-dire un risque que l'évaluation ne soit finalement jamais mise en œuvre, ou que celle-ci soit conditionnée uniquement par l'opportunité de voir des fonds attribués spécifiquement à cet effet.</li> <li>• Il existe un <b>risque en matière de durabilité</b>, qui se traduit par un risque que la volonté politique et les démarches pour renforcer le système d'évaluation ne perdurent pas lors de l'intervention de changements au niveau du gouvernement et/ou de l'administration.</li> </ul>

<sup>1</sup> <http://www.afrea.org/>

<sup>2</sup> <http://www.twendembele.org/>

## Diagnostic

Le diagnostic se prononce sur les aspects stratégiques et opérationnels du système d'évaluation tels qu'appréhendés à travers l'étude.

**Sur le plan stratégique** aucun des éléments ci-dessous jugés essentiels n'est suffisamment développé au Burkina Faso pour permettre la réalisation d'un système national d'évaluation qui soit cohérent et effectif.

Au niveau stratégique, parmi les éléments qui apparaissent essentiels pour une bonne évolution du système national d'évaluation, l'étude identifie :

1. L'existence d'un cadre conceptuel dynamique et explicite, ancré dans un cadre de référence théorique et pratique, et adapté aux réalités du Burkina Faso; ainsi qu'une terminologie commune.
2. L'existence d'un ensemble de ressources didactiques sur la théorie et la pratique de l'évaluation disponible et accessible.
3. L'existence d'un leadership professionnel en matière d'évaluation au Burkina Faso.
4. L'existence d'une organisation pérenne pour développer et gérer une stratégie pour conduire le système national d'évaluation au Burkina Faso à un stade de maturité.

**Sur le plan opérationnel**, le diagnostic conclut que la méthodologie d'évaluation apparaît peu maîtrisée – en témoigne le fait que ce qui est généralement présenté comme étant de l'évaluation est plutôt de la mesure de performance – les rapports produits sont plutôt descriptifs qu'analytiques. En conséquence, l'analyse est souvent faible voire inexistante, et dans la plupart des cas le raisonnement évaluatif et les conclusions appropriées font défaut.

Ces exercices évaluatifs, ainsi que les rapports qui en émanent, s'apparentent plutôt à des contrôles et des vérifications d'exécutions financière et opérationnelle. Ce n'est pas que ces exercices soient sans valeur, au contraire, un système effectif de contrôle et de vérification est nécessaire à une saine gestion des finances publiques. Mais ce n'est pas de l'évaluation de politique publique, qui elle, par-delà les processus et les réalisations de l'action, s'intéresse à la valeur pour le citoyen d'une politique publique et de sa mise en œuvre.

Alors que la mesure de performance, qui est appelée communément « suivi-évaluation », regarde ce qui a été réalisé relativement à ce qui était attendu, c'est-à-dire le « quoi », l'évaluation s'intéresse aussi au « comment? », « pourquoi? », « dans quels contextes? », « avec quels effets positifs et négatifs, attendus et inattendus? », « sur qui? », « avec quelle valeur? » « pour qui? », « selon qui? », « maintenant quoi? », « et après? ».

## Planification stratégique

La planification stratégique a été effectuée de manière participative, par le biais de sessions de travail sur 4 jours (du 2 au 5 mai 2017) qui ont eu lieu à Ouagadougou.

Ces sessions de travail ont permis l'élaboration d'abord d'une stratégie, qui a ensuite permis d'ancrer les réflexions et discussions en vue du développement d'un plan d'actions pour l'institutionnalisation de l'évaluation et le développement des capacités évaluatives nationales, desquels découlent une série de recommandations pour la suite du mandat.

La stratégie repose à la fois sur l'analyse de l'environnement interne et externe, ainsi que sur : la vision, les valeurs, les missions et les priorités stratégiques retenues pour l'évaluation au Burkina Faso, et formulées par les participants.

### Vision

La vision a été formulée comme suit :

***« A l'horizon 2022, le Burkina Faso dispose d'un système national d'évaluation indépendante qui est inclusif, efficace, cohérent et dynamique. »***

Les acteurs ont en effet jugé indispensable que les évaluations qui seront réalisées soient indépendantes, c'est-à-dire que celles-ci soient prises en charge par une structure autre que celles qui sont chargées de la mise en œuvre des projets et programmes qui seront évalués.

### Valeurs

Les valeurs retenues sont celles mises en exergue par le PNDES - dans la mesure où celui-ci constitue le document de référence pour les initiatives nationales - telles que : « *l'équité sociale* », « *la réduction de la pauvreté* », le choix d'une « *approche audacieuse et réaliste* », « *un développement qui tire ses sources des aspirations légitimes et profondes du peuple* », « *la satisfaction des besoins fondamentaux* », « *la démocratie, la justice sociale et la liberté d'opinion* », « *la solidarité et la participation responsable de tous au développement et à la gestion des affaires publiques* ».

### Missions

Les missions retenues pour adresser les principales faiblesses du système national d'évaluation ont été les suivantes :

- Coordination
- Renforcement institutionnel et organisationnel
- Développement professionnel

## Priorités stratégiques

Les priorités stratégiques retenues ont été les suivantes :

1. Développer un cadre conceptuel et terminologique
2. Renforcer la pratique de l'évaluation au niveau national (tant pour la commande que pour la réalisation)
3. Mettre en place un mécanisme de coordination des évaluations
4. Développer un cadre légal et réglementaire pour l'évaluation

Ces priorités retenues ont servi de base à l'élaboration du plan d'actions, présenté en détail au chapitre 7 du rapport et accompagné d'un chronogramme pour les 18 premiers mois de mise en œuvre.

## Recommandations

Pour faciliter le déroulement de la suite de l'étude, des recommandations sur les actions principales à entreprendre ont été formulées et classées par ordre de priorité, comme suit :

<b>Critique</b>	Habiliter la structure en charge de la gestion de la stratégie
	Organiser une formation de base à l'évaluation des politiques publiques
<b>Important</b>	Organiser une formation à la commande d'évaluation
<b>Souhaitable</b>	Organiser une évaluation pilote
	Appuyer le Réseau Parlementaire pour l'évaluation des politiques publiques

Les activités relatives à ces recommandations figurent dans le plan d'action détaillé au Chapitre 7.

# Préambule

---

Ce rapport présente les résultats de « l'étude diagnostique des capacités évaluatives au Burkina Faso ».

Cette étude a été amorcée à partir du constat suivant : *« en dépit des progrès enregistrés, l'évaluation des politiques publiques reste relativement rare au Burkina Faso avec souvent des confusions dans la compréhension des notions de suivi et de contrôle, souvent assimilés à l'évaluation. Cette situation est en partie imputable à l'absence d'un cadre légal et réglementaire régissant la pratique de l'évaluation et à la faiblesse des capacités évaluatives nationales, de la demande et de l'utilisation des résultats des évaluations. »*<sup>3</sup> Elle vise, de manière globale, à guider la réflexion sur les mesures idoines à adopter pour intégrer systématiquement l'évaluation dans les pratiques de gestion de l'action publique au niveau national.

Cette étude et ce mandat s'inscrivent dans le cadre du soutien financier et technique apporté au gouvernement du Burkina Faso par l'UNICEF, ainsi que par les autres Partenaires Techniques et Financiers qui accompagnent le développement du pays en utilisant comme référentiel les documents de politique nationale. Il est conduit en accord et en cohérence avec la volonté du gouvernement du Burkina Faso tel qu'exprimé dans le document cadre de politique que constitue le PNDES 2016-2020 et tel qu'opérationnalisé par les instances gouvernementales attitrées dont le Comité de Pilotage<sup>4</sup> de l'Étude Diagnostique des Capacités Évaluatives Nationales au Burkina Faso.

## Objectifs de l'étude

Cette étude diagnostique des capacités nationales d'évaluation vise ainsi principalement :

- ◆ À faire l'état des lieux des capacités nationales en matière d'évaluation au Burkina Faso afin de déterminer, au-delà des grandes lignes et principes de suivi et d'évaluation mentionnés dans le PNDES, ce qui se fait de façon pratique et actuelle sur le terrain en matière d'évaluation au niveau national.
- ◆ A accompagner le développement et le soutien d'une fonction d'évaluation durable, qui s'inscrive dans le cadre des objectifs de développement nationaux et qui soit complémentaire aux dispositifs de suivi existants, tout en tenant compte des capacités de gestion de l'administration publique.

---

<sup>3</sup> Extrait des termes de référence de l'étude.

<sup>4</sup> Le comité de pilotage est constitué de représentants des structures étatiques en charge de la planification du suivi et de l'évaluation des politiques publiques (DGEP, DGESE), de la modernisation de l'Etat, de représentants des collectivités territoriales, des organisations de la société civile (REBUSE, SPONG), et des partenaires techniques et financiers (UNICEF, UNFPA, PNUD).

## Structure du rapport

L'étude s'est déroulée en deux phases, auxquelles correspondent les deux parties principales du rapport :

### **PARTIE 1 : Analyse et diagnostic de l'état des pratiques d'évaluation des politiques et programmes nationaux.**

La phase 1 de l'étude, fait un état du système d'évaluation tel qu'il se présente à l'heure actuelle (janvier à mai 2017) au niveau national. Il constitue une base de discussion, à partir de laquelle ont été développés de manière participative, les éléments restitués dans la partie 2 du rapport.

Il est en effet important de comprendre que le but du diagnostic n'a pas été d'en arriver à une appréciation définitive, ou nécessairement consensuelle de l'état du système par l'ensemble des parties prenantes. L'utilité de celui-ci vient de ce qu'il permet de structurer la conversation, de susciter des questions, de rendre explicites diverses perspectives et leurs explications et, ce faisant, de servir de base à l'élaboration et à la considération d'orientations stratégiques possibles pour la suite de la démarche de développement des capacités et d'institutionnalisation de l'évaluation de politique publique au Burkina Faso.

Il est aussi important de noter que l'état du système évolue, notamment par le biais de l'interaction continue et dynamique de ses composantes, de sorte que ce qui apparaît comme reflétant la réalité à l'heure de la rédaction du rapport pourrait ne plus être juste demain. Il s'agit donc d'utiliser ce rapport pour ce qu'il est, c'est à dire comme une base de discussion qui sert à avancer et à jalonner le parcours pour le développement d'une fonction d'évaluation d'envergure nationale de qualité.

La **Partie 1** fait état : du contexte de déroulement de ce mandat et de sa contribution au développement national (Chapitre 1), du cadre de référence de l'étude notamment basé sur des principes existants dans le domaine et sur l'examen de pratiques nationales en Afrique (Chapitre 2), de l'état des lieux de la pratique constatée au Burkina Faso (Chapitre 3), ainsi que d'une analyse des forces et faiblesses de l'environnement national en matière d'évaluation et du diagnostic stratégique et opérationnel qui en découle (Chapitre 4).

### **PARTIE 2 : Élaboration participative d'une stratégie et d'un plan d'actions pour l'institutionnalisation de l'évaluation et le développement des capacités y relatives au Burkina Faso.**

Suite à la restitution du diagnostic, ont été élaborés de manière participative, une stratégie et un plan d'actions pour l'institutionnalisation et le développement des capacités d'évaluation au Burkina Faso.

Ces documents stratégiques et opérationnels ont été développés lors de sessions de travail organisées durant 4 jours (du 2 au 5 mai 2017) à Ouagadougou - des éléments permettant de saisir le déroulement des sessions sont restitués en introduction du Chapitre 5 de ce rapport.

La **Partie 2** présente : la stratégie et le plan d'actions développés de manière participative avec les acteurs du système d'évaluation (Chapitre 5 et 6), ainsi que les principales recommandations pour la poursuite de la démarche nationale d'institutionnalisation et de développement des capacités d'évaluation (Chapitre 7).

## **PARTIE 1**

# **DIAGNOSTIC DE L'ÉTAT DES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES POLITIQUES ET PROGRAMMES NATIONAUX**

# Introduction

---

Pour faciliter la lecture de cette première partie du rapport, cette introduction présente succinctement quelques-uns des principaux termes de l'étude.

## **Politique publique**

Une politique publique est à la fois une vision d'un enjeu pour la sphère publique, et un document rédigé par des acteurs gouvernementaux présentant cette vision d'un enjeu susceptible d'une action publique et, accessoirement, les aspects légaux, techniques, pratiques et opérationnels de cette action.

Peut aussi être qualifié de politique publique, le processus au cours duquel des élus décident d'une action publique sur un enjeu pour lequel certains acteurs gouvernementaux ou non gouvernementaux exigent une intervention<sup>5</sup>.

## **Évaluation de politique publique**

L'évaluation de politique est un processus qui vise à déterminer le mérite, la valeur, et la significativité d'une politique publique ou de ses composantes pour voir ce qui fonctionne ou non, pour qui, dans quelle mesure, dans quelles circonstances, comment, pourquoi, selon qui, quelles en sont les conséquences et qu'est-ce qui devrait ou pourrait être fait. L'évaluation s'intéresse aussi bien aux effets escomptés qu'à ceux qui ne le sont pas, que ceux-ci soient positifs ou négatifs<sup>6</sup>.

## **Capacités évaluatives**

Les capacités évaluatives font référence à la capacité du système et des acteurs du système eux-mêmes (gouvernement, cabinets, etc.) à produire des évaluations de qualité. Les capacités sont relatives à la complexité des tâches à accomplir et font référence aussi bien au versant de la commande d'évaluation, qu'à celui de la production jusqu'à l'utilisation des résultats.

Quatre axes de renforcement des capacités peuvent être utilisés pour agir sur le développement des capacités évaluatives de façon systémique : les capacités institutionnelles, les capacités organisationnelles, l'information et la communication, ainsi que les capacités individuelles.<sup>7</sup>

## **Système d'évaluation**

Un système d'évaluation au niveau national est constitué à la fois de l'ensemble des composantes qui participent de près ou de loin à la planification et à la mise en œuvre de l'évaluation (autrement dit les parties prenantes directes et indirectes), et de leurs interrelations ainsi que du contexte dans lequel celles-ci se déroulent.

---

<sup>5</sup> [http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions\\_francais/politique\\_publique.pdf](http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions_francais/politique_publique.pdf)

<sup>6</sup> [http://www.rismes.it/pdf/Scriven\\_Logis\\_evaluation.pdf](http://www.rismes.it/pdf/Scriven_Logis_evaluation.pdf)

<sup>7</sup> [https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/ecd\\_wp\\_13.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/ecd_wp_13.pdf)

Les « composantes et leurs interrelations » peuvent être vues comme l'environnement interne du système tandis que le « contexte dans lequel celles-ci se déroulent » peut être considéré comme l'environnement externe au système ; l'environnement externe et l'environnement interne étant en interaction constante, inter reliés tout en étant distincts<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> [http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/system\\_concepts\\_in\\_evaluation.pdf](http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/system_concepts_in_evaluation.pdf)

# Chapitre 1 : Contexte du mandat

---

Ce chapitre présente les grandes lignes de la méthodologie employée pour cette première phase de l'étude, suivies d'un propos général sur les expériences de développement des capacités nationales d'évaluation à travers le monde dans des contextes d'aide au développement.

Il fait aussi état de l'évaluation telle que conçue dans les référentiels nationaux de développement du Burkina Faso, jusqu'au Plan National de Développement Économique et Social (PNDES) 2016-2020<sup>9</sup>, qui constitue un référentiel national des interventions de l'État et de ses partenaires sur la période 2016-2020, y compris en matière d'évaluation.

Enfin ce premier chapitre présente une lecture de ce que le PNDES propose pour la mise en œuvre de la fonction d'évaluation au niveau de l'appareil et des services de l'État.

## 1. Éléments de méthodologie

Pour cette première partie du mandat qui concerne l'état des lieux, i.e. le diagnostic des capacités évaluatives nationales au Burkina Faso, les principales composantes de la méthodologie sont les suivantes :

### **Approche**

L'approche et la démarche proposées pour mener à bien l'étude sont à la base participatives et inclusives, impliquant les différentes parties prenantes des processus d'évaluation des politiques publiques et de développement des capacités nationales évaluatives du Burkina Faso – notamment via leur consultation et/ou leur inclusion dans l'instance de pilotage de l'étude.

### **Méthodes/sources**

Les méthodes utilisées pour composer les différentes parties du diagnostic sont telles que mentionnées dans le tableau synoptique ci-après.

---

<sup>9</sup> Selon son introduction, ce document national a été élaboré sur base : du programme présidentiel, de l'Étude Nationale Prospective Burkina 2025, du Schéma National d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire, le Programme de Développement Durable des Nations Unies à Horizon 2030, l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, et le Cadre Stratégique de Communication de la CEDEAO.

<b>Composante du Diagnostic</b>	<b>Principales méthodes</b>
<b>1. Contexte du mandat</b>	Revue et synthèse documentaire ; Entretiens informels
<b>2. Cadre de référence</b>	Revue et analyse documentaire ; Entretiens formels
<b>3. État des lieux au Burkina Faso</b>	Revue et analyse documentaire dont des rapports d'évaluation ; Observations ; Entretiens formels et informels ; Focus Groups
<b>4. Diagnostic</b>	Revue et analyse documentaire; Entretiens formels et informels

Les sources utilisées sont de trois ordres principaux :

- L'observation (1<sup>ère</sup> mission du 20 au 28 février 2017) ;
- La documentation disponible (ce diagnostic a permis d'identifier et de recueillir une documentation riche notamment sur les capacités et le développement des systèmes d'évaluation en général ainsi que sur les pratiques en cours au Burkina Faso) ;
- Les entretiens (formels et informels ; et rencontres avec les parties prenantes).

## **2. Développement des capacités nationales d'évaluation**

De manière générale, les pratiques d'évaluation se développent dans le monde et les capacités d'évaluation également<sup>10</sup>. En effet, les avantages et mérites de l'évaluation tant pour les bénéficiaires de l'action des gouvernements, que pour les gouvernements eux-mêmes, ont été largement reconnus<sup>11</sup>.

Cependant, comme l'illustre la majeure partie des cas de pays présentés plus loin dans le rapport, la demande d'évaluation reste essentiellement impulsée par les partenaires techniques et financiers (PTF) des pays.

Cela est légitime pour les PTF d'évaluer, pour leurs propres contribuables, les effets des politiques, programmes et projets qu'ils appuient dans les pays partenaires ; cependant, les évaluations réalisées par ceux-ci ne couvrent qu'une petite fraction des investissements publics réalisés dans les pays récipiendaires. En effet, les statistiques de l'aide montrent que pour près de 70% des pays récipiendaires l'aide ne constitue qu'environ 10% de leurs dépenses publiques<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Barbara Rosenstein, "Status of National Evaluation Policies: Global Mapping Report." Parliamentarians Forum on Development Evaluation in South Asia and EvalPartners, 2nd Edition, February 2015.

<sup>11</sup> NEC Baseline Study (2012), Segone (2008) etc.

<sup>12</sup> B. Picciotto (2015)

Finalement, l'évaluation du développement dans les pays devrait donc avoir des objectifs différents de l'évaluation de l'aide, et permettre d'apprécier les effets de l'ensemble des dépenses publiques - p.ex. par rapport aux Plans Nationaux Stratégiques de Développement des pays tels que le PNDES pour le Burkina Faso.

Aussi, lorsqu'il est question du développement des capacités nationales d'évaluation, un terme associé est « l'évaluation conduite par le pays » (Country Led-Evaluation) qui désigne :

- Un processus d'évaluation dans lequel le gouvernement détermine quelles évaluations seront conduites, ainsi que les responsabilités de gestion et de mise en œuvre de celles-ci ; par opposition aux évaluations « externally driven »<sup>13</sup>.
- La capacité des individus et des organisations à définir et à atteindre leurs objectifs individuels et organisationnels en matière d'évaluation, grâce à un environnement soutenant la demande, la réalisation et l'utilisation de l'évaluation ; ce qui inclut l'autorité nécessaire pour définir à la fois l'agenda de l'évaluation et pour déterminer ce qui sera évalué et comment<sup>14</sup>.

### **3. PNDES**

#### **3.1 Le cadrage des politiques de développement économique et social**

Le développement économique et social du Burkina Faso a été planifié à travers plusieurs référentiels depuis les années 1960 ; peuvent ainsi être mentionnés les plans 1960-1962, 1963-1967 (premier plan quinquennal), 1967-1970 (Plan-cadre de développement économique et social), 1971 (Plan intérimaire), les plans 1972-1976, 1977-1981, le Programme Populaire de Développement (PPD) 1984-1985 et le Plan Quinquennal de Développement Populaire (PQDP) 1986-1990.

Sont ensuite intervenus les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) 1991-2000, les Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté (CSLP 2000-2003 et 2004-2010) et la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD) 2011-2015, jusqu'à l'élaboration du référentiel actuel qu'est le Plan National de Développement Économique et Social (PNDES) 2016-2020.

La notion d'évaluation, introduite avec le CSLP dans une optique de vérification sommaire, a ensuite évolué progressivement avec la SCADD pour tenter d'être un peu plus compréhensive quant à l'atteinte des résultats et l'appréciation des impacts, jusqu'au PNDES qui prévaut actuellement et dans lequel l'évaluation occupe une place stratégique pour accompagner les évolutions nécessaires du développement national.

---

<sup>13</sup> M. Lomena-Gelis (2013)

<sup>14</sup> OCDE (2006, 2011), (Segone et al. 2013)

### **3.2 Objectifs nationaux tels que présentés dans le PNDES**

Ainsi, « L'objectif global du PNDES est de transformer structurellement l'économie burkinabè, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social. »<sup>15</sup>

Il est question d'améliorer la gouvernance du fonctionnement des institutions du pays. En effet, le PNDES note, malgré une amélioration des méthodes et outils de planification, une inefficacité et une inefficience du fonctionnement de ses institutions et mentionne le besoin « d'amélioration de la gouvernance » dans les différents secteurs (p.23).

Le PNDES se décline selon les trois axes stratégiques suivants :

- ◆ **Axe 1 : réformer les institutions et moderniser l'administration,**
- ◆ **Axe 2 : développer le capital humain,**
- ◆ **Axe 3 : dynamiser les secteurs porteurs pour l'économie et les emplois.**

La mise en place d'une fonction d'évaluation s'inscrit dans l'Axe 1 du PNDES, comme un outil nécessaire pour améliorer l'action publique que ce soit au niveau central ou des collectivités territoriales dans le cadre de la réforme des institutions et de la modernisation de l'administration.

## **4. Évaluation selon le PNDES**

Le PNDES précise ainsi quelles sont les principales dispositions pour contribuer aux transformations du pays; celles-ci sont déclinées selon trois principaux axes stratégiques assortis d'objectifs correspondants. Le PNDES donne aussi certains éléments sur les modalités de suivi et d'évaluation devant permettre d'accompagner la mise en œuvre et la réalisation de ses objectifs.

### **4.1 Évaluation associée à la fonction de Suivi**

Le PNDES propose en plusieurs endroits de mettre en œuvre des actions de suivi et d'évaluation pour favoriser sa mise en œuvre et l'atteinte de ses résultats attendus.

Il est ainsi question par exemple,

- A propos de la vulnérabilité socioéconomique des populations, de :

---

<sup>15</sup> Plan National de Développement Économique et Social 2016-2020 p. v.

*“(...) la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation, afin d'éclairer les choix décisionnels des responsables à différents niveaux et évaluer l'impact des différents programmes initiés.”(p.7)*

- A propos des principes directeurs pour la mise en œuvre du PNDES, tels que le « Leadership national » et la « Gestion Axée sur les Résultats », de :

*“(...) la participation des communautés à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes et des actions conduites par les institutions nationales, les départements ministériels, les collectivités territoriales et les autres structures étatiques.”(p.27)*

*“(...) l'obligation de rendre compte en matière de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, en mettant l'accent sur l'atteinte de résultats préalables définis de façon réaliste.”(p.28)*

Le PNDES dissocie ainsi peu la fonction de « suivi » de la fonction d'« évaluation » qui sont abordées de pair; le document parle ainsi de façon récurrente des dispositions de « suivi et d'évaluation » sans qu'il ne soit clarifié de quelle manière celles-ci se distinguent l'une de l'autre. De plus, aucune définition n'est proposée pour ces deux fonctions.

Les objectifs assignés à l'évaluation comme ses modalités de mise en œuvre restent flous, ainsi que les prérogatives attribuées à chaque acteur.

## 4.2 Acteurs

En effet, selon ce qui est exposé dans le PNDES (p. 55-56), les acteurs à impliquer dans les dispositifs « de suivi et d'évaluation » et la façon dont il est envisagé de les faire intervenir sont résumés dans le tableau suivant :

<b>État</b>	Supporte le Suivi et l'Évaluation du PNDES. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créé un environnement favorable,</li> <li>• Mobilise les ressources (financières, matérielles et humaines) nécessaires.</li> </ul>
<b>Collectivités territoriales</b>	Participent aux processus de suivi et d'évaluation au niveau local.
<b>Secteur privé</b>	Participe au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre du PNDES.
<b>Société civile</b>	Participe aux processus de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du PNDES.
<b>Partenaires Techniques et Financiers (PTF)</b>	- Participent au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre du PNDES, - Contribuent à la mobilisation des ressources nécessaires.

Source : à partir des informations issues du PNDES pp. 55-56

### 4.3 Mécanismes et outils de suivi

Une amorce de distinction est effectuée dans le chapitre sur les « Dispositions de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation » qui précise que le PNDES est assorti d'un « mécanisme de suivi et d'évaluation » comprenant deux composantes techniques : d'une part le suivi et d'autre part l'évaluation (p.58).

#### A propos du suivi

La section dédiée au « suivi et à l'évaluation » (p.58) précise d'ailleurs que les objectifs généraux du suivi sont de collecter des données pour fournir des éléments d'appréciation sur:

- *L'utilisation des ressources.*
- *Les progrès réalisés dans la mise en œuvre des actions.*
- *Les objectifs atteints, à travers le contrôle des dépenses, le suivi de l'exécution financière des programmes, le suivi de l'exécution technique des programmes et le suivi des effets du PNDES.*

Il est par ailleurs mentionné que le suivi sera effectué par le biais « d'indicateurs d'impacts » (p.60) annexés au PNDES ; ces indicateurs devant servir au suivi et à l'évaluation.

**NB :** Il est à noter au sujet des indicateurs que si ceux-ci peuvent être des outils permettant de recueillir des données ensuite utilisables pour l'évaluation, celles-ci ne sont pas pour autant suffisantes pour l'évaluation.

#### A propos de l'évaluation

La section dédiée au « suivi et à l'évaluation » (p.58) précise également que la composante technique de l'évaluation comprendra notamment :

- *Une évaluation environnementale stratégique,*
- *Une évaluation à mi-parcours (2018),*
- *Une évaluation finale.*

#### A propos des « outils de suivi et d'évaluation »

Sous l'égide des diverses instances responsables (Secrétariat Permanent, Cadres Sectoriels et Régionaux de Dialogue – voir schéma ci-après), les outils suivants dont le détail est fourni dans diverses annexes du PNDES, sont prévus pour permettre la réalisation du suivi et de l'évaluation (p.58):

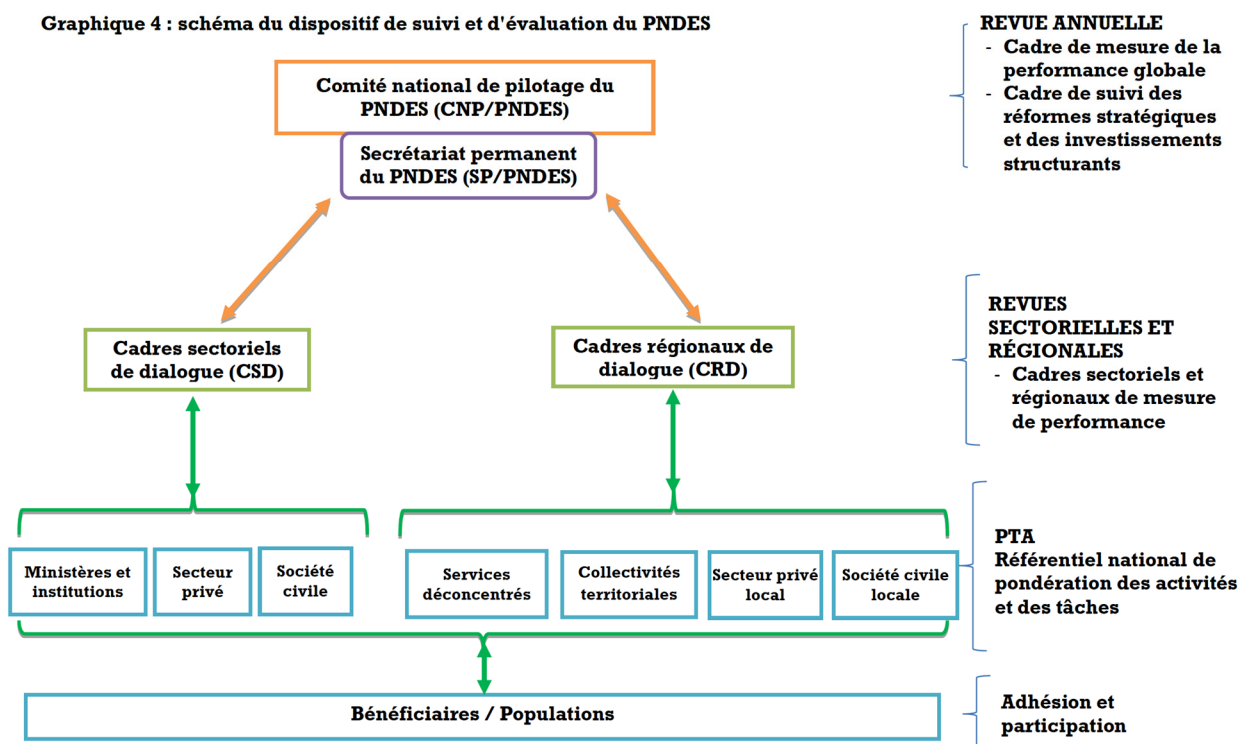
- Un cadre de mesure de la performance globale (cf. Annexe 3),
- Des cadres logiques sectoriels et régionaux (Annexe 4),
- Des cadres sectoriels et régionaux de mesure de performance (Annexe 5),
- Des Plan de Travail Annuels (PTA) ministériels (Annexe 6),
- Un cadre de suivi des réformes stratégiques et des investissements structurants (Annexe 7),
- Un référentiel national de pondération des activités et des tâches,
- Un outil web permettant la visualisation de l'évolution des indicateurs.

En phase avec ces instruments, les rapports appropriés, trimestriels, semestriels et annuels, globaux, sectoriels et régionaux, seront produits à la faveur des travaux des organes du dispositif de suivi et d'évaluation du PNDES.

## Organisation

La mise en œuvre du PNDES, ainsi que son suivi et son évaluation sont réalisés sous l'égide du Comité National de Pilotage (CNP-PNDES), et leur concrétisation dépend des diverses instances identifiées dans le schéma ci-après.

Graphique 4 : schéma du dispositif de suivi et d'évaluation du PNDES



Source : PNDES, p. 59

#### **4.4 Remarques**

Il est à noter qu'au-delà des éléments sur le Suivi et l'Évaluation inclus dans le PNDES, le Burkina Faso dispose d'autres documents qui peuvent permettre de cadrer voire de définir les objectifs de la fonction d'évaluation ; à ce titre peuvent être mentionnés :

- Le décret n°2007-775/PRES/PM/MEF du 22 novembre 2007, portant réglementation générale des projets ou programmes de développement ;
- Le décret n°2007-776/PRES/PM/MEF portant organisation et fonctionnement des projets ou programmes de développement de catégorie A.
- Le décret n°2007-777/PRES/PM/MEF du 22 novembre 2007 portant organisation et fonctionnement des projets ou programmes de développement de catégorie B.
- Le décret n°2007- 778 /PRES/PM/MEF portant organisation et fonctionnement des projets ou programmes de développement de catégorie C.

# Chapitre 2 : Cadre d'analyse

---

Ce chapitre présente une synthèse des informations recueillies sur 4 pays d'Afrique subsaharienne, ainsi qu'une analyse transversale de la diversité des solutions qui y ont été développées ou qui sont en cours de développement.

Cette analyse permet de dégager un certain nombre de principes clés pour le développement des capacités nationales d'évaluation.

## 1. Exemples de systèmes nationaux

Les systèmes d'évaluation existants dans 4 pays d'Afrique sub-saharienne ont été examinés afin de souligner leurs principales caractéristiques, et de pouvoir en tirer des éléments d'apprentissage pour le Burkina Faso.

Ces 4 pays ont été retenus dans le cadre de l'étude car :

- ◆ Deux sont considérés comme des précurseurs du point de vue de la mise en place de leurs systèmes d'évaluation : à savoir **l'Afrique du Sud** et **l'Ouganda**.
- ◆ Les deux autres pays retenus, le **Bénin** et le **Sénégal**, sont géographiquement et dans une certaine mesure culturellement parlant, plus comparables au Burkina Faso, notamment car ceux-ci sont francophones et font partie des mêmes espaces économiques l'UEMOA ou la CEDEAO. Ils ont été sélectionnés car ayant des systèmes d'évaluation connus pour être « en développement » (pour le Sénégal), ou « en avance » (pour le Bénin).

Deux autres pays, le Maroc et la Mauritanie ont également été examinés. Leurs cas sont présentés en annexe.

### 1.1 Afrique du Sud

#### 1.1.1 Contexte et incitations

- Un 1<sup>er</sup> plan pour développer un système d'évaluation est approuvé en 2007. La réelle montée en puissance du S&E intervient après les élections de 2009, notamment du fait de protestations vives de la population sur la qualité des services municipaux, et de défauts constatés dans le système de planification nationale.

- Le principal support pour la fonction d'évaluation en Afrique du Sud est au niveau de la Présidence.

### **1.1.2 Cadrage légal**

- Il existe un document, établi en 2011 et intitulé Cadre Politique National d'Évaluation (National Evaluation Policy Framework – NEPF) qui fait office à la fois de cadre et de politique d'évaluation.  
[http://www.gov.za/sites/www.gov.za/files/Evaluation\\_Policy\\_Framework%20approved%2011%2011%2023a.pdf](http://www.gov.za/sites/www.gov.za/files/Evaluation_Policy_Framework%20approved%2011%2011%2023a.pdf)
- Le but de ce document de politique est de promouvoir l'évaluation au sein du gouvernement, de fixer un cadre pour la qualité des évaluations et de fixer des principes pour l'utilisation de l'évaluation. Dans l'ensemble, la fonction d'évaluation vise à améliorer la performance des programmes du gouvernement et à améliorer les processus de redevabilité et de prise de décision, notamment en faisant le lien entre les processus de planification et de budgétisation.
- Les principaux modèles qui ont été pris en compte sont ceux : du Mexique, de la Colombie, des États-Unis, et du Canada.

### **1.1.3 Rôles et responsabilités**

- Au total, 7 institutions sont impliquées dans la mise en œuvre du système d'évaluation ; elles sont issues des différentes branches du gouvernement. Les principaux acteurs sont localisés au niveau de la Présidence, notamment : le Ministère de la Performance, du Suivi et de l'Évaluation (créé en 2009), le Département de la Performance du Suivi et de l'Évaluation (Department of Performance M&E – DPME, créé en 2010), ainsi que la Commission pour la Planification Nationale qui joue un rôle de conseil pour la concrétisation des objectifs du plan de développement à long terme (horizon 2030).
- Les évaluations sont conduites par les Départements des différents Ministères en partenariat avec DPME qui apporte un co-financement (dont le montant est en moyenne de 38.000 USD) ainsi qu'un support technique, notamment des standards de pratique et des formations.
- Après chaque évaluation, un processus pour élaborer un plan d'amélioration a lieu incluant les départements dont le programme ou projet a été évalué. Ceux-ci doivent réagir aux recommandations et indiquer quels ajustements vont être faits. Le Trésor doit aussi utiliser les résultats des évaluations lors du processus d'élaboration du budget.

### **1.1.4 Produits**

- Le Conseil des Ministres reçoit les rapports d'évaluation qui doivent être présentés selon un format 1/3/25 (1 page de résumé politique / 3 pages de résumé exécutif / 25 pages de résumé du rapport).
- Un système de revue par les pairs a été développé afin d'améliorer la qualité des évaluations : chaque évaluation doit être revue par 2 spécialistes, un en charge de revoir

la méthodologie et un autre expert « sectoriel ». Ils sont inclus au processus d'évaluation dès le départ et revoient chacun des documents clés de l'évaluation.

- Les rapports sont rendus publics, et sont publiés en ligne pour faciliter leur accessibilité.

### **1.1.5 Développement des capacités**

- Le personnel de l'administration en charge des questions d'évaluation bénéficie de dispositifs de formation spécifiques en évaluation. L'administration peut aussi recruter directement du personnel hautement qualifié en évaluation du fait de l'existence de formations diplômantes au niveau national.
- L'association Sud-Africaine d'Evaluation (SAMEA), créée en 2005, compte 360 à 400 membres, dont 150 personnes issues du gouvernement, environ 50 personnes issues d'OSC, 30 personnes issues du milieu académique et près de 100 consultants. La SAMEA a pour vocation stratégique d'animer et de mettre en synergie les membres de la communauté des évaluateurs en Afrique du Sud, de contribuer au renforcement de la discipline et de la profession et de l'utilisation de l'évaluation. L'association propose diverses formations et ateliers sur différentes thématiques pour accompagner le développement des capacités.
- Grâce au support financier du Royaume-Uni via DFID (Department for International Development) et de la Banque Mondiale, le Centre de Recherche sur l'Évaluation, la Science et la Technologie (CREST), et le Centre pour l'Apprentissage et l'Évaluation des Résultats en Afrique Anglophone (CLEAR-AA) ont établi des cours en évaluation dans les universités du pays, ainsi que des formations diplômantes de niveau Master et Doctorat dans 2 universités (Witwatersrand et Stellenbosch). Par ailleurs, l'équivalent de l'ENA inclue des cours en suivi et évaluation. Dans ce cadre un cours spécifique de très haut niveau pour les Directeurs Généraux et les sous-Directeurs Généraux, ainsi que pour les députés a été mis en place pour accroître la demande d'évaluation. DPME et le CLEAR-AA ont développé 4 cours sur le suivi et l'évaluation qui ont servi à former plus de 600 personnes de l'administration publique.

### **1.1.6 Ressources**

- DPME emploie environ 200 personnes, et son budget annuel est de 20 millions USD. Chaque unité du gouvernement qui a des responsabilités d'évaluation a aussi son propre budget. Les programmes et projets ont également des ressources dédiées à l'évaluation comme composantes de leur budget.

### **1.1.7 Défis**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté politique effective, traduite par une allocation budgétaire de ressources.</li> <li>• Environnement qui soutient la fonction et le développement des capacités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de leadership politique clair.</li> <li>• Durabilité au-delà des cycles politiques.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation intégrée dans les processus de réforme du secteur public.</li> <li>• Le suivi et l'évaluation sont sur l'agenda national.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiblesse des systèmes de production de données par endroits, notamment du fait de leur fragmentation à certains niveaux.</li> <li>• Manque de compréhension commune, partagée des finalités du système d'évaluation</li> <li>• Confusion des rôles et responsabilités par les différentes institutions.</li> <li>• Attentes que les évaluations soient produites très rapidement.</li> <li>• Peu d'évaluation au niveau des gouvernements locaux.</li> <li>• Peu de communication sur les résultats des évaluations.</li> </ul>
--	---

## 1.2 Ouganda

### 1.2.1 Contexte et incitations

- Du fait du besoin de rendre des comptes et de démontrer aux citoyens et PTF la performance et la bonne gouvernance du gouvernement en matière d'utilisation de l'APD, le Bureau du Premier Ministre (BPM) amorce en 2008 la conception et la mise en œuvre d'évaluations pour faire un bilan du Plan d'Éradication de la Pauvreté.

### 1.2.2 Cadrage légal

- Une Stratégie Nationale intégrée pour le Suivi et l'Évaluation est introduite en 2005/2006 par le BPM ; elle est ensuite complétée et reformulée à travers la Politique Nationale pour le Suivi et l'Évaluation du Secteur Public (PNE) formalisée en 2013 et approuvée par le Conseil des Ministres en 2014.

[http://ugandaevaluationassociation.org/bkf9mar2016/images/documents/national\\_me\\_policy.pdf](http://ugandaevaluationassociation.org/bkf9mar2016/images/documents/national_me_policy.pdf)

La vocation des documents de cadrage est d'une part de définir les grands axes permettant au gouvernement de renforcer l'évaluation de sa performance, ainsi que les capacités, l'infrastructure et, d'autre part, de déterminer la coordination entre les systèmes de suivi et d'évaluation des différents ministères et des administrations.

- La fonction cherche à guider les choix du gouvernement pour les décisions d'allocations budgétaires.
- Les modèles pris en compte sont ceux : du Mexique, de la Colombie, du Canada, du Pakistan, du Sri Lanka, et de l'Afrique du Sud.

### 1.2.3 Rôles et responsabilités

- Principalement, la fonction d'évaluation est centralisée et conduite par le BPM qui supervise et coordonne les activités de suivi et d'évaluation pour l'ensemble du gouvernement. Le BPM est aussi chargé d'assurer l'homogénéisation, la mise aux

normes des pratiques, procédures et mécanismes de suivi et d'évaluation. La fonction d'évaluation est par ailleurs répartie dans les différents ministères, agences et administrations. Le BPM est mandaté pour apprécier la performance (atteinte des cibles) de tous les Ministères, Départements et Agences (MDA) de façon semestrielle. Le BPM commande, définit le processus et contrôle les évaluations produites, et est également appelé à fournir un appui technique aux unités de planification des MDA.

- Les rôles et responsabilités d'évaluation s'articulent entre les différents acteurs et partenaires de la mise en œuvre du Plan National de Développement (la Présidence, le Conseil des Ministres, le Parlement, l'Autorité de Planification Nationale, le BPM, etc.). Pour plus de détails sur les rôles et responsabilités en matière de Suivi et d'Évaluation, voir le document suivant p.245-247. <http://npa.ug/wp-content/uploads/NDPII-Final.pdf>
- Les évaluations sont conduites par le gouvernement et leur réalisation est contractée à des évaluateurs externes.
- Il n'y a pas de disposition claire garantissant l'indépendance de la fonction d'évaluation.

#### **1.2.4 Produits**

- Les principaux produits de la fonction d'évaluation au niveau du gouvernement sont essentiellement des rapports de performance semestriels (sur l'atteinte des objectifs).
- Le BPM utilise les résultats des évaluations pour en faire rapport au Conseil des Ministres deux fois par an, ainsi qu'annuellement au Parlement. Le BPM organise également des sessions biannuelles du Conseil des Ministres pour revoir la performance des MDA et développer des recommandations.
- Il n'y a pas de disposition claire et effectivement formalisée pour communiquer les résultats à l'ensemble des parties prenantes. Les principaux éléments issus des rapports d'évaluation complétés sont publiés sur le site du gouvernement à titre d'information. Il existe aussi une Base de Données des Évaluations du Gouvernement.

#### **1.2.5 Développement des capacités**

- Au niveau du gouvernement, et ce malgré des indications de progrès, les contraintes en termes de ressources humaines (staffing) et de connaissances sont persistantes. Durant le cycle 2012-2014, 3 évaluations ont été complétées et 4 autres restaient en cours. En 2013, seulement 10% des projets d'investissement du gouvernement avaient été évalués.
- L'association nationale d'évaluation (Uganda Evaluation Association – UEA), créée en 2001 comptait 220 membres en 2012, dont 50 membres formellement inscrits et ayant payé leur cotisation (25 personnes du gouvernement, 10 des ONG-OSC, 10 du milieu académique, 5 consultants) et 170 membres participant informellement aux activités de l'association. Sa mission est de promouvoir la pratique, l'usage, la qualité et l'éthique du suivi et de l'évaluation dans les processus de développement en Ouganda. L'UEA offre ainsi des sessions de formation, formelles et informelles.

### 1.2.6 Ressources

- Le BPM déclarait, en 2012, disposer de 40 chargés d'études pour l'évaluation, et d'un budget de 2 millions de dollars (US).

### 1.2.7 Défis

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existence d'une politique de Suivi et Évaluation.</li><li>• Support et demande d'évaluation du côté politique, qui tend par ailleurs à s'accroître.</li><li>• Existence d'arrangements institutionnels établis.</li><li>• Existence de dispositifs de suivi-citoyen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'évaluation reste une fonction « émergente » au sein du gouvernement.</li><li>• La demande et l'utilisation des évaluations reste faible, notamment du côté des parlementaires mais aussi à l'intérieur même du gouvernement.</li><li>• Au-delà de l'existence des documents écrits, l'effectivité des activités de suivi et d'évaluation reste faible malgré l'existence de structures dédiées.</li><li>• Des difficultés à se procurer et à faire circuler les informations en temps utile.</li><li>• Les ressources dédiées aux activités d'évaluation sont insuffisantes pour passer des commandes d'évaluation, et il y a un manque de capacité en interne pour les réaliser.</li><li>• Le gouvernement reste finalement et dans les faits peu impliqué dans la fonction d'évaluation, tout comme la société civile.</li></ul>

## 1.3 Bénin

### 1.3.1 Contexte et incitations

- Boni Yayi, élu à la présidence en 2006, base sa campagne sur le "changement" et les mesures anti-corruption. Le processus pour mettre en place une fonction d'évaluation démarre ensuite en 2007, à partir du triple constat suivant : i) les politiques nationales et les programmes avaient souvent peu de résultats visibles sur le développement, ii) les systèmes existants pour le suivi et l'évaluation de l'action du gouvernement étaient souvent mis en place à l'initiative des bailleurs et faits pour correspondre à leurs besoins, ceci créant une situation telle que iii) le gouvernement avait alors de la difficulté à définir, prioriser et coordonner les politiques dans les différents secteurs. Cette dernière réalité

découlant d'un système d'information peu efficace – mettant à disposition des informations datées - et du fait que le cadre de gestion axé sur les résultats mis en place à partir de 2003 avait alors très peu contribué à l'amélioration de la performance de l'action publique.

### **1.3.2 Cadrage légal**

- Le Bénin dispose à la fois d'un Cadre Institutionnel pour l'Évaluation des Politiques Publiques (depuis 2007), et d'une Politique Nationale d'Évaluation (depuis 2012). Le Cadre Institutionnel et la Politique Nationale ont été formalisés à travers un document intitulé « Politique Nationale d'Evaluation 2012-2021 », consultable à partir du lien ci-après : [http://www.mepppd.bj/wp-content/uploads/2015/06/Document\\_PNE-2012-2021.pdf](http://www.mepppd.bj/wp-content/uploads/2015/06/Document_PNE-2012-2021.pdf)
- Le Cadre Institutionnel sert à préciser la vision, les acteurs et structures impliqués dans la fonction d'évaluation ainsi que leur coordination. La Politique Nationale de l'Évaluation (PNE) définit le cadre pour la planification, la mise en œuvre et l'utilisation des résultats des évaluations ; elle requiert également que chaque Ministère évalue de façon périodique ses politiques, et que ceux-ci coopèrent avec le Bureau pour l'Évaluation des Politiques Publiques (BEPP) pour la conduite des évaluations. La PNE couvre tous les secteurs et toutes les échelles d'intervention de l'administration.
- La fonction d'évaluation a vocation à être utilisée à des fins de gestion ("Recherche de l'information et responsabilisation des gestionnaires en vue d'assurer la production systématique ou en temps opportun, d'informations et de connaissances stratégiques (...)")<sup>16</sup>. Elle est aussi utilisée à des fins de reddition de comptes ; au départ les comptes étaient rendus directement au Ministre d'État (c'est-à-dire le Premier Ministre, choix fait pour éviter les processus trop longs et ensevelis dans la bureaucratie). Depuis la réforme en 2012 et la création de la PNE, la reddition de comptes se fait auprès du Cabinet.
- Les modèles pris en compte pour l'élaboration de la politique ont été ceux de : l'Afrique du Sud, du Canada et de la France.

### **1.3.3 Rôles et responsabilités**

- Au départ, sur la période 2007-2012, la fonction est centralisée au niveau du Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MPDEPP-CAG), qui est chargé de sa mise en œuvre sous la responsabilité d'un Ministre d'État. Au niveau opérationnel, le MPDEPP-CAG inclut le Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques (BEPP), devenu en 2013 la Direction Générale de l'Évaluation, qui est rattachée directement au Ministre.
- Les évaluations sont conduites par le BEPP, qui passe commande à des évaluateurs externes pour leur réalisation.

---

<sup>16</sup> Présentation Djidjoho A. (2010)

*Il est à noter que des évaluations ont eu lieu depuis 2012 et que la fonction d'évaluation semble désormais être logée dans un ministère à part, le Ministère des Politiques Publiques et des Programmes de Dénationalisation (MPPPD). L'état de la situation présenté dans les points qui suivent tient compte de la situation telle qu'elle prévalait jusqu'en 2012.*

### **1.3.4 Produits**

- Les évaluations réalisées sont essentiellement des évaluations de politiques publiques, qui incluent des évaluations de programmes et de projets. Il est produit environ une évaluation de politique par an (au départ un délai de 3 mois était envisagé pour leur production, ce qui s'est révélé irréaliste).
- Les produits sont à destination en premier lieu du Ministère central en charge de l'évaluation (Ministère des Finances ou Premier Ministère selon les périodes) et des Ministères et Départements de l'Administration (MDA) concernés.

### **1.3.5 Développement des capacités**

- Au niveau du gouvernement, les capacités sont présentes chez un groupe relativement restreint de personnes, essentiellement localisées au niveau du Ministère central en charge des questions d'évaluation et éventuellement des points focaux de chaque Ministère ; le personnel de l'administration centrale, mis à niveau sur un laps de temps très court, a bénéficié de sessions de formations courtes, et a notamment appris à travers la pratique, le mentoring et les échanges avec un certain nombre d'experts en évaluation. Le PNUD a contribué à soutenir le développement des capacités. Il n'y a pas de plan de développement des capacités d'évaluation du gouvernement à large échelle.
- L'Association nationale d'évaluation (ReBSEv), mise en place en 2004, a vocation à promouvoir la culture de l'évaluation au Bénin, à favoriser et appuyer la réalisation de rencontres sur le thème de l'évaluation etc. L'Association, qui comptait 205 membres en 2015, ne semble pas avoir de plan stratégique. Elle ne dispose pas de ressources financières fixes, et reçoit des contributions ponctuelles de partenaires pour la réalisation d'événements.

### **1.3.6 Ressources**

- Pour éviter des coûts trop élevés, le choix a été fait de se servir d'un groupe de jeunes analystes politiques déjà en place dans l'Administration, travaillant auprès du Ministre d'État. Deux personnes seulement étaient au départ présentes au BEPP (le directeur et un analyste) qui a démarré avec un budget de 50 million de FCFA (environ 100 000 USD) pour l'année 2008, permettant de commanditer 2 à 3 évaluations par an, ainsi qu'un nombre limité d'ateliers de formation pour le personnel.
- Ce budget s'est accru progressivement comme les activités du BEPP augmentaient, passant à 120 millions de FCFA en 2012.

- Actuellement la DG Évaluation emploie 5 personnes (un Coordonnateur, un Secrétaire Particulier, un Expert en Évaluation des Politiques Publiques, un Assistant et un Chargé d'Études).

### 1.3.7 Défis

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un document de politique permettant de clarifier la distinction des rôles entre le suivi et l'évaluation.</li> <li>• Existence d'une structure pour l'évaluation au niveau du gouvernement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible qualité et disponibilité des données pour l'évaluation, du fait des lacunes des dispositifs de suivi.</li> <li>• Faible développement voire inexistence des dispositifs pour le renforcement des capacités au niveau national.</li> <li>• Confinement des évaluations au niveau de l'État, pas vraiment de liens avec la société civile.</li> <li>• Décalage entre le discours politique qui dit soutenir et avoir besoin de l'évaluation, et l'utilisation réelle des évaluations.</li> <li>• Faiblesse des budgets accordés à l'évaluation dans la mise en œuvre des programmes et projets.</li> </ul>

## 1.4 Sénégal

### 1.4.1 Contexte et Incitations

- Les changements intervenus dans l'évaluation de l'aide au tournant des années 2000 ont eu un impact sur les instruments et les finalités de la planification et de la mise en œuvre de l'évaluation au Sénégal – et plus généralement en Afrique - notamment à travers les premiers cycles de Stratégies de Réduction de la Pauvreté (SRP) introduites par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI).
- Ces documents; considérés comme des référentiels nationaux en matière de planification Sociale et Économique visant à promouvoir plus de partenariat entre acteurs du développement dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement ont favorisé l'introduction de termes tels que « Suivi » et « Évaluation » dans la conduite des actions de développement. La traduction en actions de ce développement sémantique a notamment révélé que les efforts étaient dans les faits bien davantage tournés vers le suivi que vers l'évaluation<sup>17</sup>.

### 1.4.2 Cadrage légal et réglementaire

<sup>17</sup> M. Lomena Gelis (2013)

- Le Sénégal ne dispose pas d'un cadre institutionnel ni d'une politique nationale d'évaluation. On peut néanmoins noter que le suivi et l'évaluation sont mentionnés dans la Constitution (depuis 2001), qui requiert que soient mis en œuvre des principes de bonne gouvernance et de transparence dans la conduite et la gestion des affaires publiques. Cependant, malgré le fait que ces principes constitutionnels, et notamment celui de transparence aient été traduits à travers une série de lois et décrets, le CLEAR relève de façon générale une faible institutionnalisation de l'évaluation<sup>18</sup>.
- La révision de la constitution faite lors du référendum du 20 mars 2016 introduit un point spécifique à l'évaluation des politiques publiques et cite : « L'élargissement des pouvoirs de l'Assemblée nationale en matière de contrôle de l'action gouvernementale et d'évaluation des politiques publiques (...) ».

### **1.4.3 Rôles et responsabilités**

- De manière générale, les rôles et responsabilités ne sont pas clairement établis. La fonction d'évaluation n'est pas centralisée, celle-ci se trouve dispersée entre différentes structures, malgré la création en 2012 de la Commission pour le Suivi et l'Évaluation des Politiques et Programmes, rattachée à la Présidence ; celle-ci peine à jouer un rôle de coordination entre les différentes entités chargées de faire du Suivi et de l'Évaluation, dont la synergie reste faible et peu harmonisée.
- Les mécanismes institutionnels sont disparates, disséminés au sein de la Présidence, de la Primature, des départements ministériels et des services décentralisés. Par ailleurs, les 2 principales structures citées du système sont i) la Direction Générale de la Planification (DGP) rattachée au Ministère des Finances en charge de développer et coordonner la politique économique et sociale à moyen terme, celle-ci mène les travaux préparatoires pour les évaluations de programmes et projets, (par ailleurs le MEF a plusieurs unités concernées par des prérogatives de suivi et d'évaluation) et ii) la Direction à la Réforme de l'État et à l'Assistance Technique (DREAT) qui conseille le Président et le Premier Ministre sur les politiques et pratiques de Suivi, d'Évaluation et de GAR.
- L'évaluation est surtout utilisée pour établir des liens entre les processus de budgétisation et de planification, ainsi qu'éventuellement à des fins de reddition de comptes. Le CLEAR a constaté une prédominance des fonctions d'audit et de contrôle au niveau du gouvernement - qui a une forme de méconnaissance de l'évaluation et qui pense en faire alors que ce dont il est question relève du contrôle.

### **1.4.4 Produits**

- Les informations issues de l'Évaluation ne sont généralement pas utilisées par le gouvernement au niveau de la prise de décision et de la planification. Les mécanismes

---

<sup>18</sup> CLEAR (2012)

de suivi et d'évaluation ne sont pas systématiquement liés aux cycles de conception et de mise en œuvre des politiques et programmes.

#### 1.4.5 Développement des capacités

- De manière générale, la culture de l'évaluation est peu développée dans le gouvernement et les institutions. Il y a un besoin constaté de renforcer la connaissance et la compréhension des acteurs du système sur l'utilisation de l'évaluation à tous les niveaux.
- Le Réseau Sénégalais d'Évaluation (SenEval) a été créé en 2003. Peu d'adhérents sont formellement inscrits; SenEval comptait 350 inscrits d'origine professionnelle diverse dans la liste de diffusion de ses bulletins bimensuels en 2013 (sans que leurs répartition et affiliation soient clairement précisées). Les objectifs principaux du réseau sont les suivants : i) favoriser le développement des capacités évaluatives au niveau national, ii) porter les plaidoyers pour promouvoir la culture de l'évaluation à l'échelle nationale, iii) œuvrer pour l'institutionnalisation de l'évaluation au niveau de l'État.

#### 1.4.6 Ressources

Pas d'information disponible sur ce point.

#### 1.4.7 Défis

Forces & Opportunités	Faiblesses & Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêt des acteurs croissant.</li> <li>• Inscription effective du S&amp;E dans la constitution, tout comme l'évaluation.</li> <li>• Existence d'institutions de recherche.</li> <li>• Existence par endroits de capacités d'évaluation.</li> <li>• Signes d'une culture de l'évaluation qui va croissant (p.ex. augmentation du nombre de participants aux activités de SenEVAL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture de l'évaluation au niveau national plus focalisée sur le suivi ; accent mis davantage sur la reddition de comptes et le contrôle que sur une fonction d'apprentissage.</li> <li>• "La demande du gouvernement en matière d'évaluation augmente au niveau de la rhétorique mais pas encore dans la pratique".</li> <li>• Faiblesse dans la gestion et la mise en œuvre des évaluations, et faiblesses des analyses produites.</li> <li>• Cohérence du système.</li> <li>• Pas de cadre institutionnel.</li> <li>• Pas de financement sinon insuffisant pour les activités de S&amp;E.</li> <li>• Mobilisation des méthodologies d'évaluation problématique.</li> <li>• Pas de vocation claire, d'objectifs clairs assignés à la fonction.</li> </ul>

## 2. Synthèse

Le survol des principales caractéristiques des systèmes d'évaluation de ces 4 pays permet de faire un certain nombre de remarques sur les pratiques d'évaluation existantes en Afrique sub-saharienne, notamment au niveau de la diversité de leurs éléments constitutifs et de leurs agencements ; il est également possible de distinguer certaines similarités.

### 2.1 Diversité des contextes et cadrages

De manière générale, on peut noter que c'est à la fois l'impulsion des PTF via les dispositifs d'aide et les besoins assumés de réformes de l'administration qui poussent les gouvernements à se doter de systèmes d'évaluation – que ce soit dans le discours (Sénégal) ou de façon plus formelle (Afrique du Sud, Ouganda, Bénin).

Au-delà de cette relative homogénéité des situations de départ, la variété des contextes institutionnels et des cadres légaux dans lesquels s'insère l'évaluation est un premier facteur d'hétérogénéité. Par ailleurs, différentes combinaisons sont en place : certains pays ont une politique, d'autres ont un cadre juridique (avec différents décrets et documents légiférés sans que les engagements n'aient nécessairement été formulés au travers d'un document de politique, p.ex. au Sénégal) voire les deux.

Différentes finalités assignées au contenu des politiques d'évaluation peuvent également être recensées : certaines fois, celles-ci servent à distinguer l'évaluation d'autres activités connexes et d'assigner simplement les rôles et responsabilités tout en désignant les moyens, ou encore cela peut-être pour faire en sorte qu'il y ait des standards minimums et des principes pour la qualité des évaluations. Certaines similarités ressortent cependant.

D'une manière générale, toutes les PNE (Afrique du Sud, Ouganda et Bénin) expliquent la manière dont l'évaluation se distingue des autres activités telles que le suivi, l'audit, le contrôle, les revues de performance notamment, et toutes expliquent également comment, de façon pratique, mettre en œuvre l'évaluation que ce soit pour préciser les rôles et responsabilités des différentes institutions en charge d'un mandat d'évaluation, leur coordination et les ressources allouées.

Au registre des différences, il est à noter que seules les PNE du Bénin et de l'Afrique du Sud expliquent clairement l'approche retenue pour l'évaluation au niveau du gouvernement, tandis que seule la politique de l'Ouganda inclut un plan de mise en œuvre en plus des grands principes pour l'opérationnalisation (institutions, rôles et responsabilités, ressources etc.). Par ailleurs, seule la PNE de l'Afrique du Sud précise quels sont les types d'évaluation utilisés en fonction des usages dans le gouvernement, ainsi que les principes pour la qualité des évaluations soit les normes et standards pour l'évaluation.

## **2.2 Diversité de fonctionnement des systèmes**

Concernant l'organisation de la fonction, différentes organisations ont la responsabilité de conduire les systèmes d'évaluation. Cela dit, généralement la responsabilité principale de l'évaluation revient à un ministère central, la plupart du temps il s'agit du Premier Ministère (tel que cela est le cas en Ouganda et dans un deuxième temps au Bénin, qui avait d'abord attribué la responsabilité au Ministère des Finances), ou encore l'évaluation peut être rattachée directement à la Présidence (Afrique du Sud).

Par ailleurs les organes impliqués dans l'évaluation et leur articulation varient amplement en fonction des contextes institutionnels.

Les produits de l'évaluation (p.ex. les rapports) sont également plus ou moins normés, cela étant en partie lié à l'existence formelle de normes et standards en matière d'évaluation ; il est à noter que seule l'Afrique du Sud inclut des normes et standards d'évaluation directement dans sa politique nationale.

## **2.3 Diversité des ressources et capacités**

Une grande hétérogénéité des situations apparaît au niveau des ressources de la fonction d'évaluation ainsi que de l'état et des processus de développement des capacités.

Concernant l'attribution de ressources, on peut noter le volontarisme de l'Afrique du Sud dont la fonction d'évaluation est fortement dotée tant au niveau de ses ressources humaines que financières, en comparaison avec l'Ouganda et le Bénin – l'étude n'a par ailleurs pas pu déterminer clairement quelles étaient les ressources dédiées à l'évaluation au Sénégal.

L'Afrique du Sud est également en avance concernant le développement des capacités d'évaluation tant au niveau du gouvernement que des institutions en charge de promouvoir et développer plus largement les capacités d'évaluation. En effet, de nombreux fonctionnaires ont été formés à l'évaluation, et le pays dispose d'institutions de formation d'envergure régionale et mondiale.

Par ailleurs, l'Association Sud-Africaine de Suivi et d'Évaluation est non seulement celle qui compte le plus de membres concrètement impliqués dans ses activités, mais surtout ceux-ci sont issus d'une plus grande diversité de sphères publiques et privées (gouvernement, instituts de formation, cabinets, ONG, etc.), contrairement aux autres réseaux ou associations nationales de S&E inclus dans le cadre de cette étude.

## **2.4 Principaux défis**

Finalement, quelles que soient les différences de cadrage, de fonctionnement des systèmes, de l'état des ressources et des capacités d'évaluation, le principal challenge, identique pour

l'ensemble des cas présentés, reste pour la plupart des cas d'une part la production d'évaluations – qui présentent les caractéristiques propres d'une évaluation et ne s'apparentent pas à des rapports de suivi de la performance. Enfin d'autre part et pour l'ensemble des cas, l'utilisation des résultats produits reste également un challenge.

De manière générale, même pour ces pays qui disposent de politiques nationales d'évaluation et qui clarifient les différences entre l'évaluation et les activités connexes (Afrique du Sud, Ouganda, Bénin) il n'est pas toujours clair que des évaluations soient effectivement réalisées étant donné l'habitude d'avoir recours à d'autres outils tels que ceux utilisés pour le suivi de la performance, plus faciles d'accès et moins longs à opérationnaliser.

Aussi, de façon unanime, les acteurs des différents systèmes relatent en effet une tendance à l'utilisation assez faible des évaluations, surtout pour ces pays qui ne disposent pas de mécanismes pour garantir la prise en compte des résultats soit dans les processus de discussions politiques et de décision publique, soit à minima dans les processus opérationnels (Ouganda et Bénin). L'Afrique du Sud s'est quant à elle dotée de mécanismes pour assurer la prise en compte des résultats dans la planification opérationnelle de l'action par la mise en œuvre d'un dispositif de « management response » systématique pour chaque évaluation incluant le développement d'un plan d'amélioration du programme ou projet, basé sur les recommandations de l'évaluation, et un dispositif de reporting de la mise en œuvre du plan d'amélioration.

### 3. Principes clés

Les cas présentés permettent de distinguer deux ordres de principes (que l'on pourrait aussi nommer « bonnes pratiques ») à prendre en compte pour assurer la mise en œuvre et le fonctionnement de systèmes d'évaluation permettant d'avoir une réelle valeur ajoutée:

- ◆ D'une part un principe de **distinction**, pour opérer une clarification entre l'évaluation de politique publique et le reste des activités de type évaluatif (ce qui est un principe de base d'une saine organisation et d'une saine gestion) afin de pouvoir dire i) quel est le but d'une telle fonction, de façon telle qu'il soit perceptible, et ii) dans quelle mesure cette fonction, d'évaluation de politique publique est distincte et complémentaire d'autres fonctions.
- ◆ D'autre part un principe de **traduction/concrétisation**, propre à la mise en œuvre et au développement de toute activité du gouvernement, qui passe entre autres i) par un appui politique clair et fort pour la construction et la diffusion d'une définition partagée de l'évaluation de politique, ii) par le biais d'une allocation budgétaire correspondante (i.e. pour la réalisation d'évaluations, pour le développement des capacités, etc.) et iii)

par la clarification des mandats, rôles et responsabilités relatifs aux différentes prérogatives pour la mise en œuvre de la fonction d'évaluation.

### 3.1 Distinction

Afin que les processus et produits d'évaluation de politique aient une véritable valeur ajoutée par rapport à ceux de suivi & évaluation de la performance, il importe de les distinguer de façon claire, afin de leur attribuer des fonctions distinctes, garantissant leur complémentarité. La principale distinction à effectuer est ici présentée.

#### 3.1.1 Évaluation de politique publique

L'évaluation de politique publique s'inscrit dans une optique démocratique de mise en œuvre de l'action publique.

L'évaluation est un processus systématique pour juger de la valeur d'une intervention. Elle est fondée sur des principes démocratiques, scientifiques, d'indépendance, de transparence, d'éthique, d'équité et de justice sociale. L'évaluation est distincte de la gestion, ce qui contribue à son indépendance.

L'évaluation ne consiste pas uniquement à apprécier ou à vérifier si, par exemple, une intervention a atteint ses objectifs ou les résultats escomptés, ou à déterminer « ce qui fonctionne ». Mais bien à évaluer ***ce qui fonctionne ou non, pour qui, dans quelle mesure, dans quelles circonstances, comment, pourquoi, selon qui, quelles en sont les conséquences et qu'est-ce qui devrait ou pourrait être fait. L'évaluation s'intéresse aussi bien aux effets escomptés qu'à ceux qui ne le sont pas, qu'ils soient positifs ou négatifs.*** Elle vise à faire une différence positive et réelle dans la vie des gens.

Par ses caractéristiques propres, l'évaluation se distingue d'autres processus de type « évaluatifs » dans l'administration publique comme l'audit, la revue, le contrôle et l'inspection.

L'évaluation de politique est notamment guidée par des questions d'évaluation sur la politique concernée par l'évaluation. Une question en est une d'évaluation lorsqu'elle cherche à établir la valeur ou le mérite de ce qui est évalué ; l'évaluation de la valeur ou du mérite inclut non seulement des questions de performance (comme p.ex. voir si les résultats escomptés ont été atteints) mais aussi permet de capter ce qui relève des effets escomptés ou non, positifs ou négatifs sur les diverses parties prenantes.

Le tableau suivant présente quelques exemples de questions qui ne sont pas des questions d'évaluation vs. ce que serait une question d'évaluation<sup>19</sup> :

---

<sup>19</sup> cf. p. ex. J. Davidson (2012) "Actionable Evaluation Basics: Getting succinct answers to the most important questions"

<b>Question non-évaluative</b>	<b>Question d'évaluation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que le programme a été mis en œuvre tel que prévu ?</li> <li>• Les objectifs ont-ils été atteints?</li> <li>• Combien des personnes ont-elles bénéficié de l'intervention? Et quelles interventions ont été conduites?</li> <li>• Quel décalage peut-on observer entre les résultats atteints vs. les résultats escomptés (les cibles)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment peut-on apprécier la mise en œuvre du programme?</li> <li>• Comment peut-on apprécier l'atteinte des objectifs?</li> <li>• A quel point l'intervention a-t-elle été adéquate pour les bénéficiaires?</li> <li>• Les résultats sont-ils substantiels? Quelle valeur peut-on leur attribuer?</li> </ul>

### **3.1.2 Suivi - Évaluation de performance**

Le Suivi & Évaluation est mis en œuvre dans le cadre du suivi de la performance de l'action du gouvernement ; un des cadres possibles utilisé pour le suivi de la performance est la « Gestion Axée sur les Résultats » (GAR).

Le suivi, ou « monitoring », est une fonction de gestion, qui fait partie des responsabilités et obligations du gestionnaire du programme.

En particulier, dans le contexte de GAR, le gestionnaire responsable du programme devrait nécessairement se doter d'un cadre de suivi de performance propre au programme; incluant des informations systémiques sur celui-ci (c'est-à-dire non seulement sur l'atteinte des objectifs assignés au programme i.e. les résultats visés auprès de ses bénéficiaires mais aussi sur les processus, la consommation des ressources, etc.) pour gérer en continu l'agencement des moyens en fonction des données recueillies sur la performance.

Le gestionnaire a la responsabilité et l'obligation de rendre compte formellement de la performance du programme dont il/elle a la responsabilité, à la fin de chaque cycle budgétaire à travers un rapport de performance (parfois appelé « évaluation » ce qui prête éventuellement à confusion avec l'évaluation de politique) qui devrait de façon succincte indiquer: les résultats visés auprès des bénéficiaires en début de cycle, les résultats atteints ou non, les explications sur comment la gestion a été effectuée à la lumière des données recueillies, les enseignements qui ont été tirés, ce qui va être fait différemment dans le prochain cycle et les implications budgétaires.

## **3.2 Traduction et concrétisation**

La volonté politique pour soutenir le développement d'une capacité nationale d'évaluation adéquate est une composante essentielle du succès de l'entreprise mais elle n'est pas suffisante en soi.

La volonté politique doit se traduire par un leadership quant à la vision et à la conception de l'évaluation et du système national d'évaluation respectivement.

Aussi, elle doit être concrétisée par un engagement de ressources humaines, financières et matérielles, à la hauteur du discours politique.

À ces ressources doivent correspondre des mandats, des rôles et responsabilités, de façon à organiser, structurer et soutenir une fonction d'évaluation de politique publique qui apporte une réelle valeur ajoutée non seulement en matière de gouvernance politique et d'appui à la décision, mais aussi en matière de gouvernance démocratique, de participation citoyenne, de redevabilité sociale et de contrôle citoyen.

# Chapitre 3 : État des lieux au Burkina Faso

---

Ce chapitre présente un état des lieux en matière d'évaluation au Burkina Faso, élaboré à partir d'entretiens et de la revue des documents listés en fin de rapport<sup>20</sup>; sont notamment examinés les pratiques d'évaluation et les acteurs impliqués.

NB : il ressort de la collecte de données que les dispositifs et pratiques de suivi et d'évaluation sont souvent confondus par les acteurs ; tant du côté des commanditaires que du côté de ceux qui réalisent les « évaluations ». Ces deux fonctions que sont le suivi et l'évaluation, tout en n'étant pas totalement déconnectées, sont pourtant distinctes (tel que développé p.ex. dans le chap.2); cet état des lieux se concentre principalement sur l'évaluation.

## 1. Pratiques et acteurs du système

### 1.1 Contexte et incitations

#### **Acteurs qui soutiennent l'évaluation**

Les acteurs qui soutiennent l'évaluation de manière visible et éclairée, c'est-à-dire en ayant une conception claire de ce qu'est l'évaluation en la distinguant des activités de suivi au Burkina Faso, se situent essentiellement en dehors des instances exécutives, législatives et judiciaires nationales.

Ces acteurs qui se positionnent de façon marquée comme des soutiens à l'évaluation sont notamment : issus de la société civile (RéBuSE, etc.) ainsi que des partenaires techniques et financiers (UNICEF, etc.).

Autrement dit, il n'apparaît pas clair à ce stade-ci quelle est l'étendue du soutien au niveau national et politique pour évaluer les politiques nationales de développement. L'essentiel des activités d'évaluation se concentrant à l'heure actuelle davantage sur l'aide au développement, que sur le développement du pays de manière plus globale.

---

<sup>20</sup> Cf. Annexe 2

## **Leadership**

Deux acteurs principaux apparaissent clés pour la coordination des activités de suivi-évaluation et celles d'évaluation des politiques publiques :

- La DGEP qui coordonne le suivi-évaluation des projets et programmes et reçoit à ce titre une compilation des rapports de suivi des performances des projets et programmes des différents secteurs;
- Le Premier Ministère qui assure la coordination de l'action gouvernementale et reçoit à ce titre les rapports trimestriels et annuels des différents secteurs.

Malgré l'implication de ces deux acteurs principaux, il n'y a pas encore de leadership clair de la fonction d'évaluation.

## **Initiatives en cours**

Le PNDES mentionne l'évaluation comme une composante utile à sa mise en œuvre et inclut des dispositifs relatifs à son suivi-évaluation. Il peut être cité comme l'initiative la plus marquante pouvant être connectée à la mise en place d'une fonction d'évaluation, ou à tout le moins à la réalisation d'une évaluation de type « évaluation de politique publique ».

Aussi, la réforme en matière de gestion des finances publiques, par exemple le passage aux budgets-programmes, a souvent été évoquée lors des entretiens comme pouvant être connectée à la mise en place d'une fonction d'évaluation. Il faut noter que, si l'évaluation peut effectivement être liée à des décisions en matière d'affectation budgétaire, il est pourtant opportun de distinguer le suivi-évaluation de performance financière, budgétaire et éventuellement opérationnelle, de l'évaluation de politique publique (cf. Partie 2).

## **1.2 Cadrage**

### **Cadre et politique nationale**

Il n'existe pas au Burkina Faso un cadre légal ou réglementaire unique définissant les processus et conditions de la pratique de l'évaluation des politiques publiques. Il n'y a pas non plus pour l'instant une politique nationale d'évaluation.

Il y a simplement des références à l'évaluation à différents niveaux des politiques publiques, notamment :

- au niveau du référentiel de politique de développement (PNDES);
- au niveau des politiques sectorielles, la référence au suivi-évaluation dans les documents de politique est systématique;

- au niveau des projets/programmes de développement, la pratique du suivi/évaluation est instituée (cf. Règlementation nationale en matière de gestion des projets et programmes, comprenant un ensemble de décrets y relatifs).

Il est à noter que dans ces différents documents, le terme « évaluation » en est un qui est presque systématiquement associé à celui de « suivi » au Burkina Faso. Il est ainsi plutôt question de « Suivi & Évaluation » dans une optique de reddition de comptes en matière de performance, que d'évaluation.

Par ailleurs le PNDES ne fait pas une différence entre les fonctions de suivi et d'évaluation de manière à pouvoir être opérationnalisée ; même s'il y a une tentative de distinction, celle-ci reste très générale.

### **Objectifs**

Les objectifs de la fonction d'évaluation ne sont pas, à l'heure actuelle, clairement définis, car la fonction d'évaluation est confondue avec celle de suivi et de reporting de la performance. Cette confusion s'opère notamment car il est question de manière indissociée de suivi-évaluation, plutôt que d'évaluation à proprement parler.

## **1.3 Rôles et responsabilités**

### **Localisation**

La fonction d'évaluation est supposée se situer au niveau de chaque ministère et être logée au sein des Directions Générales des Études et Statistiques Sectorielles (DGEES), appuyées par la DGEP.

Par ailleurs les figures de proue du système sont :

- le ministère des finances (chargé du plan)
- le ministère de la fonction publique (qui préconise des outils)
- le premier ministère qui coordonne et évalue la performance des ministères.

La responsabilité au niveau central et décentralisé est assurée par la Direction Générale de l'Économie et de la Planification (DGEP) et les Directions régionales de la planification.

Actuellement, il n'y a pas de mandat clair pour une fonction d'évaluation au niveau national au Burkina Faso.

### **Organisation**

De manière générale, l'organisation des rôles et mandats de l'ensemble des acteurs dotés de prérogatives d'évaluation n'est pas clairement définie de manière à articuler leurs interventions en matière d'évaluation.

Il existe une unité en charge du suivi-évaluation logée au sein de la DGEP : la Direction du Suivi et de l'Évaluation des Politiques Économiques et Sociales (DSEPES), mais celle-ci paraît ne pas:

- Ni disposer d'un mandat clair d'évaluation, qui distinguerait cette prérogative d'autres connexes telles que le suivi.
- Ni avoir de rôle et responsabilité en matière d'évaluation de manière clairement complémentaire avec ceux des autres acteurs supposés exercer des fonctions d'évaluation dans le gouvernement.
- Ni avoir les ressources nécessaires pour mener à bien des activités d'évaluation.

Finalement il n'y a pas un dispositif national d'évaluation mais des dispositifs, à différents niveaux sans réel cadre pour assurer leur cohérence et complémentarité. Ces dispositifs éventuellement portent le nom d'évaluation mais relèvent dans la pratique davantage d'entreprises de suivi ou de bilan fait à l'aide des indicateurs de suivi.

### **Conduite des évaluations**

Les évaluations réalisées au niveau des politiques, programmes et projets au Burkina Faso sont, à l'heure actuelle, pour la plupart conduites par les PTF, et il ne paraît pas y avoir d'évaluation à proprement parler conduite par le gouvernement.

En effet, les documents produits par le gouvernement qui portent l'intitulé d'évaluation et que cette étude a examinés, ne concernent pas des exercices d'évaluations ; il s'agit plutôt de rapports de performance ou de productions apparentées (voir le paragraphe sur les « Produits » de la section suivante).

Ceux-ci sont réalisés essentiellement en interne, ou éventuellement avec l'appui d'experts extérieurs si cela est requis pour certains exercices spécifiques.

### **Cadres de gestion**

Il n'y a pas, à proprement parler, de cadre de gestion global existant à l'intérieur du gouvernement pour superviser la mise en place et la poursuite du système d'évaluation. Les évaluations sont réalisées en fonction des secteurs et les cadres stratégiques de développement qui leurs sont propres ; la programmation et la coordination sont assurées par la structure responsable de la mise en œuvre de l'intervention (projet/programme/politique) à évaluer avec une forte implication du ou des PTF concernés.

Les parties prenantes et la société civile sont faiblement impliquées; le plus souvent elles sont surtout présentes à la restitution finale des résultats de l'évaluation.

### **Liens avec les processus d'allocation de ressources**

Les évaluations réalisées par les PTF permettent éventuellement de faire le lien avec certains processus d'allocation de ressources, dans la mesure où des périodes de « bilans » sont réalisées avant la reconduction des financements.

## 1.4 Produits

### Productions

Il y a essentiellement deux versants à la production d'évaluations, d'une part la demande, et d'autre part les produits.

Concernant la **demande**, globalement les évaluations sont demandées le plus souvent par les PTF et/ou par les structures du gouvernement responsables de la mise en œuvre des interventions. Ces évaluations sont plutôt considérées comme des étapes obligatoires à réaliser dans le cycle du projet afin d'assurer son financement.

Concernant les **produits** des activités de suivi-évaluation, ceux-ci sont essentiellement des rapports de performance. Ces documents de synthèse ont tendance à être plus descriptifs qu'analytiques, et présentent généralement seulement les résultats des activités, ainsi qu'éventuellement des éléments d'impact<sup>21</sup>.

Les différents rapports de suivi-évaluation des politiques, programmes et projets, sont en effet orientés essentiellement sur la performance dans la réalisation des activités (efficacité et efficience) comme en témoignent les principaux indicateurs utilisés, par exemple les taux d'exécution physique et financière dans le suivi des projets.

Il est possible de noter une légère évolution récente avec l'introduction d'indicateurs pour tenter d'apprécier aussi l'impact possible et éventuellement la durabilité potentielle des interventions, mais ces progrès restent de l'ordre de l'amélioration des dispositifs de suivi et ne s'inscrivent pas à proprement parler dans une perspective d'évaluation.

### Utilisation

Les évaluations étant requises pour le financement des interventions, surtout par les PTF, elles peuvent apparaître quelque peu routinières et leur utilisation mécanique. L'évaluation reste un outil du déroulement des interventions qui ne se distingue pas par une valeur ajoutée spécifique par rapport à d'autres rapports ou données produites sur l'intervention.

Certaines parties prenantes ont d'ailleurs décrit les évaluations réalisées comme des outils de « faire valoir », des exercices administratifs qui permettent de passer d'un cycle de programme à un autre.

### Assurance qualité

Le système et la production d'évaluations de politique publique étant finalement assez rudimentaire à l'heure actuelle au Burkina Faso, il n'y a pas de mécanisme d'assurance qualité à proprement parler pour l'évaluation de politique publique.

---

<sup>21</sup> Ont notamment été examinés les rapports d'évaluation de la SCADD, du PNSR, du POSEF, ainsi que des rapports d'évaluation produits pour le compte de différents bailleurs.

Il n'y a pas non plus à l'heure actuelle de normes et standards en matière d'évaluation de politique.

Il est possible de relever que, pour ce qui concerne par ailleurs le suivi-évaluation de la performance, les informations sont collectées et analysées collégialement par les PTF et leurs partenaires du gouvernement dans leurs secteurs d'intervention et de façon assez peu coordonnée, plutôt que de manière harmonisée et globale au niveau national ; cela se passe essentiellement via les Cadres Sectoriels de Dialogue et les revues de performance des différents secteurs.

Par ailleurs les différents PTF réalisent éventuellement des revues de la performance de certaines composantes de l'action gouvernementale, mais sans que cela ne s'apparente à des mécanismes d'assurance qualité.

### **Communication**

Il n'y a pas de mécanisme de communication particulier pour diffuser de façon élargie les résultats des évaluations quelles qu'elles soient. Il y a au mieux des dispositifs - souvent sous la forme de comités ou éventuellement de notes - pour informer les parties prenantes de manière plus ou moins large, mais qui s'apparente peu à des mécanismes de communication adéquat pour chaque évaluation.

En effet, une communication adéquate ferait en sorte d'informer, de façon distincte, l'ensemble des catégories d'acteurs concernées par l'intervention, y compris ces acteurs qui ne prennent pas part aux différents comités, et pour qui les notes ne sont pas accessibles.

## **1.5 Développement des capacités**

### **Localisation des capacités**

**Au niveau du gouvernement**, les compétences et qualifications sont insuffisantes pour la plupart des membres des équipes d'évaluation. Les acteurs reconnaissent dans l'ensemble ne pas faire de distinction claire entre ce qui relève des processus de suivi, d'audit ou de contrôle et d'évaluation. Ceux-ci reconnaissent également un fort besoin de développement des capacités en matière notamment de :

- Formulation des objectifs de l'évaluation (processus)
- Développement des outils d'évaluation (outils)
- Interprétation et analyse des données pour les traduire en message (analyse)
- Capitalisation pour traduire les résultats en politiques et programmes (capitalisation)

**Au niveau de la société civile**, il existe deux associations nationales de promotion de la culture évaluative à savoir le Réseau Burkinabè de Suivi et d'Évaluation (RéBuSE), et la Communauté Africaine de Pratiques au Burkina (AfCoP-Burkina) pour la gestion axée sur les résultats de développement. De manière générale, ces associations promeuvent une culture du suivi, de la transparence dans l'action publique et de l'évaluation de manière globale – i.e. sans nécessairement faire de distinction claire entre ce qui relève du suivi-évaluation de la performance dans le cadre de la GAR et de l'évaluation de politiques publiques.

Le RéBuSE, plus particulièrement axé sur l'évaluation, existe formellement depuis décembre 2006 et compte une centaine de membres en 2017. Celui-ci a pour vocation de faire exister *« un cadre institutionnel de réflexion et de créativité en suivi et évaluation afin d'influencer les politiques, les programmes et les acteurs du développement pour une meilleure prise en compte du suivi et de l'évaluation dans la conception et la mise en œuvre des organisations, des programmes / projets des politiques publiques et institutions de développement »*<sup>22</sup>.

Par ailleurs le SPONG, est aussi un acteur important pour l'évaluation des politiques publiques dans la mesure où celui-ci accompagne les dispositifs de redevabilité sociale et de contrôle citoyen, tout en fédérant de nombreuses organisations de la société civile.

**Au niveau des PTF**, les capacités sont un peu plus présentes du fait de leurs pratiques d'évaluation de l'aide au développement apportée aux pays depuis de nombreuses années déjà.

### **Dispositifs**

Il existe une offre relativement diversifiée de formations de courte durée en évaluation : l'ISSP organise chaque année 2 sessions de formation, le RéBuSE organise assez régulièrement des journées d'échanges ainsi que des sessions de formation, et certains cabinets privés offrent également des sessions de formation en évaluation sous la forme d'ateliers, tout comme les nombreuses ONG ou PTF qui organisent également au profit de leurs personnels des sessions de formations en suivi-évaluation animées par des consultants privés.

Les aspects très théoriques et abstraits de ces formations ont été soulignés par de nombreux acteurs, qui trouvent de manière générale le contenu des formations peu rattaché de façon pratique à leurs activités. Dans la grande majorité des cas, les acteurs déclarent finalement apprendre sur le tas auprès des collègues un peu plus outillés.

L'ENAREF a aussi contribué à l'organisation du PIFED décentralisé dont la première édition s'est tenue à Ouagadougou en 2016, la deuxième est prévue en Septembre 2017. Un

---

<sup>22</sup> Enquête EvalPartenaires de l'OICE sur le profil des Organisations Volontaires d'Evaluateurs Professionnels

protocole d'accord est en cours de signature avec l'ENAP pour pérenniser la formation en suivi-évaluation.

Par ailleurs il n'existe pas de formation de longue durée en évaluation. Si certains programmes de formation (tels que ceux de l'ENAM ou de l'ENAREF comprennent des modules ou cours ponctuels sur le suivi-évaluation, le contenu de ceux-ci reste essentiellement tourné vers l'évaluation de la performance, plutôt que vers l'évaluation des politiques publiques.

### **Réformes et initiatives dans le domaine**

Sans qu'il s'agisse d'une réforme à proprement parler et sans avoir pu identifier d'initiative concrète de portée nationale par rapport à ce point, il faut cependant noter que l'axe 2 du PNDES est consacré au développement du capital humain et que dans ce cadre un rôle important est accordé aux écoles de formations afin de leur permettre de jouer un rôle quant au renforcement des capacités des agents des différents ministères.

## **1.6 Ressources**

Au niveau du gouvernement, la DSEP ne dispose pas des moyens nécessaires à la mise en œuvre de sa mission d'évaluation. En effet, une note de 2015 rédigée par la DSEP, fait état de la situation suivante :

*« Malgré l'arsenal de dispositifs en suivi-évaluation pour le pilotage et la gestion des politiques, stratégies et projets/programmes de développement, force est de constater que beaucoup de ces dispositifs souvent mis en place sans articulation avec les dispositifs de collecte et d'analyse des données ne sont pas opérationnels en l'absence de ressources humaines, matérielles et financières requises pour faire ce travail. »<sup>23</sup>*

Les DGEES font par ailleurs état d'une situation à peu près équivalente, à tout le moins pour ce qui concerne le niveau de leurs ressources humaines.

## **2. Méta-analyse d'évaluations**

Cette section présente une méta-analyse de la qualité de 5 rapports d'évaluations produits au Burkina Faso entre 2014 et 2017. Ces rapports, produits par des cabinets nationaux, ont été examinés à l'aide d'un cadre d'analyse sommaire reflétant des principes clés qui sous-tendent les standards internationaux en matière d'évaluation.

---

<sup>23</sup> DGEF/DSEP (2015) « Note conceptuelle pour la mise en place d'un système national intégré de suivi évaluation des politiques publiques au Burkina Faso ».

Le but de cette méta-analyse est l'identification d'aspects de la pratique de l'évaluation qui mériteraient d'être renforcés afin que la qualité d'ensemble de la prestation d'évaluation au Burkina Faso soit améliorée.

La sélection des rapports a été faite afin que celle-ci permette l'identification de pistes de renforcement des capacités. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon représentatif au sens statistique du terme.

Il est important de noter que cette analyse concerne exclusivement la qualité des rapports d'évaluation et non l'évaluation elle-même en tant que processus, que les données disponibles ne permettent pas d'apprécier.

### **Méta-analyse**

La méta-analyse est parfois confondue avec d'autres activités de synthèse et d'analyse voisines, telles que la méta-évaluation ou la synthèse d'évaluations. Celles-ci sont pourtant distinctes en ce que la méta-évaluation est une évaluation faite à partir d'autres évaluations (l'objet de l'évaluation est le même), et la synthèse d'évaluation consiste quant à elle à faire la synthèse de différents types de documents (évaluations, revues, études etc.) dans une perspective thématique plus large.

La méta-analyse peut poser une question qui n'en est pas nécessairement une d'évaluation, et consiste à produire une analyse transversale ; en l'occurrence, il s'agit de l'analyse transversale de la qualité des rapports d'évaluation - et non des évaluations elles-mêmes.

## **2.1 Éléments de méthodologie**

En éliminant les doublons, 50 rapports en tout<sup>24</sup> ont été reçus, transmis par les cabinets nationaux.

Parmi ces rapports, ont été sélectionnés :

- ◆ Les rapports d'évaluation (certains rapports reçus n'étaient pas des rapports d'évaluation et relevaient soit d'étude d'opportunité, de rapport de recherche, etc.).
- ◆ Les rapports récents.
- ◆ Les rapports d'évaluations conduites par des cabinets burkinabè, travaillant au Burkina Faso (ont été écartés les rapports menés par des cabinets dits internationaux même si des évaluateurs burkinabè ont participé aux travaux).

---

<sup>24</sup> Les documents reçus sont volontairement non cités dans le rapport afin de préserver l'anonymat des cabinets et personnes à l'origine des rapports qui ont accepté de se prêter à l'exercice.

Puis 5 rapports ont été retenus pour faire l'objet de la méta-analyse, notamment, selon :

- ◆ Le cabinet auteur (un rapport de chaque cabinet ayant proposé des documents a été sélectionné);
- ◆ Le secteur d'intervention évalué (il s'agissait également de sélectionner des rapports sur différentes thématiques d'intervention en matière de développement).

Ces rapports ont été examinés selon une grille d'analyse<sup>25</sup>, telle que suit :

<b>1. Communication</b>	Le rapport précise qui sont ses lecteurs et utilisateurs, et est formalisé en fonction des caractéristiques de ceux-ci.
	Le rapport transmet de façon efficace les messages clés de l'évaluation.
<b>2. Données</b>	Les données sont fiables, suffisantes et pertinentes.
<b>3. Constats</b>	Les constats de faits sont basés sur l'analyse des données.
<b>4. Conclusions</b>	Les conclusions sont basées sur l'analyse des constats.
	Les conclusions fournissent un jugement évaluatif explicite.
<b>5. Éléments nécessaires à l'évaluation</b>	Les questions sont clairement posées et correspondent à celles qui ont été agréées.
	Le rapport donne des informations sur le plan d'évaluation (standards, critères, jalons, valeurs, etc.)

Il est important de noter qu'il est difficile d'apprécier les capacités des cabinets auteurs des rapports en matière d'évaluation par le simple prisme de l'analyse des rapports. En effet :

- D'une part les rapports n'incluent pas les termes de référence la plupart du temps. Il est de ce fait difficile d'apprécier, lorsqu'au lieu d'une évaluation est réalisée un travail de vérification de l'exécution du programme/projet ou de ses résultats, si cela est le fruit de la demande du commanditaire ou du seul fait de l'évaluateur ; aussi au-delà des capacités des cabinets en matière d'évaluation, les capacités des commanditaires sont aussi à considérer, ce que ne permet pas la seule analyse du rapport.
- D'autre part, il faut considérer l'évaluation en tant que processus, dont le rapport est un des produits. Ainsi une partie de la valeur de l'évaluation réside dans le déroulement du processus et notamment les échanges ; ceux-ci ne sont pas captés par le rapport d'évaluation.

<sup>25</sup> Élaborée à partir de standards internationaux, par exemple UNEG.

## 2.2 Analyse

De manière générale, il ressort des 5 rapports examinés une difficulté à produire de l'information utilisable et/ou accessible de manière à informer une décision stratégique ou opérationnelle quant aux interventions évaluées.

Les principales forces et faiblesses relevées dans les rapports qui expliquent cette situation sont les suivantes :

- ◆ Une capacité à collecter des données, bien que la collecte manque d'organisation. Autrement dit on constate que les consultants sont capables de mettre en œuvre les moyens d'aller chercher l'information, mais qu'il y a une faiblesse d'une part en amont pour organiser la collecte d'information, et d'autre part en aval de la collecte pour exploiter au mieux les données collectées. Il en découle de manière globale une certaine faiblesse des données pour l'évaluation (de gros moyens mis en œuvre pour la collecte, de très nombreuses personnes sont interrogées, sans qu'il soit toujours clair de quelle manière ces données collectées sont pertinentes par rapport aux questions d'évaluation posées).
- ◆ Une capacité d'analyse qui se trouve sous-exploitée, notamment du fait d'une absence de méthodologie d'évaluation et de cadres d'évaluation souvent mal formulés. Aussi d'une part, les constats et conclusions sont insuffisamment basés sur des données présentées, mais semblent parfois plutôt assis sur un ressenti issu d'observations de terrain; d'autre part, le jugement évaluatif ne semble pas basé sur l'utilisation d'un cadre d'analyse explicite (en dehors de la théorie du changement ou des cadres de mise en œuvre de l'intervention évaluée) qui permettrait d'expliquer le raisonnement évaluatif et de comprendre la base sur laquelle le jugement évaluatif a ensuite été formulé.
- ◆ Une tendance à intituler évaluations des exercices qui n'en sont pas, et qui relèvent davantage de la vérification de la mise en œuvre du programme et/ou de ses résultats - ceci dit, ce problème découle *a priori* tout autant de la commande formulée en matière d'évaluation que de l'évaluateur. Globalement les questions et/ou objectifs, tels que communiqués dans les rapports ont tendance à s'intéresser davantage à la mise en œuvre de l'intervention et sa conformité au vu des résultats attendus plutôt qu'à l'appréciation de la qualité de cette mise en œuvre et de la valeur de ce qui en résulte dans une perspective d'appréciation de l'intervention dans son ensemble.

Ce constat découle du fait que d'une part, les rapports n'incluent souvent pas de questions d'évaluation. D'autre part lorsque des questions sont formulées, celles-ci ne sont pas nécessairement des questions d'évaluation (cf. tableau Partie 2, point 4.1.1)

## 2.3 Précisions selon les axes de méta-analyse

De manière plus spécifique, il ressort des rapports examinés que :

**1. La communication**, autrement dit la capacité des rapports à véhiculer clairement de manière efficace les messages clés de l'évaluation en fonction du lectorat ciblé, est assez faible.

De manière générale, les rapports ne précisent pas qui sont les lecteurs et les utilisateurs à l'intention de qui ceux-ci sont rédigés. Il n'est par conséquent pas possible de dire clairement si les rapports sont formalisés en fonction des caractéristiques de leur lectorat.

Enfin, généralement, les rapports peinent à rendre clairs les messages clés de l'évaluation, soit car la méthodologie n'a pas permis de rendre des conclusions et un jugement évaluatif explicites, soit que ceux-ci se retrouvent présentés au milieu ou à la suite de long développement sur la description du projet, sa mise en œuvre et les résultats atteints.

**2. Les données** apparaissent globalement fiables. Cependant les rapports témoignent de plusieurs insuffisances concernant leur collecte et leur analyse.

La pertinence des données semble généralement assez satisfaisante concernant les aspects qui touchent à la réalisation de l'intervention, alors qu'elle est en revanche relativement insuffisante sur les aspects qui touchent au « pourquoi » et au « comment » des interventions.

Les données sont aussi généralement insuffisantes pour répondre aux questions d'évaluation; certaines des questions posées dans les rapports restent ainsi sans réponse car les données permettant d'y répondre n'ont pas été collectées. Par ailleurs il n'est pas toujours clair que l'ensemble de l'information collectée soit utile pour répondre aux questions posées.

**3. Les constats** consistent généralement en une description détaillée du processus et des données, et font éventuellement état d'éléments de bilan sur les niveaux de performance atteints par les interventions.

**4. Les conclusions** semblent, dans l'ensemble, formulées davantage comme des opinions que comme des jugements évaluatifs résultant d'une analyse valide et claire. En effet les conclusions des rapports semblent se limiter généralement à un bilan sur les niveaux de performance atteints par les interventions, et à porter un jugement (souvent relativement mal informé) sur la performance du programme en termes de cohérence, efficacité, efficience, etc.

**5. Concernant les autres éléments nécessaires à l'évaluation**, il est remarquable de noter l'absence de questions d'évaluation clairement formulées dans la majeure partie des rapports examinés. Par ailleurs, même lorsque les rapports incluent des questions pour l'évaluation, aucun n'a de question directrice pour l'ensemble de l'évaluation.

Aussi l'approche d'évaluation retenue - c'est-à-dire les éléments à partir desquels la construction du jugement du mérite et de la valeur est formulée - n'est explicite dans aucun des rapports examinés.

Par ailleurs, les informations sur le plan d'évaluation transmises dans les rapports sont très généralement succinctes (souvent limitées aux objectifs, parties prenantes et contraintes à l'évaluation) et peu substantielles pour éclairer le contexte, l'étendue, ou encore les finalités de l'évaluation.

# Chapitre 4 : Diagnostic

---

Ce chapitre présente les aspects de l'univers de l'évaluation au Burkina Faso qui ont été identifiés par les travaux, organisés sur base d'un cadre d'analyse couramment utilisé en planification stratégique : l'analyse SWOT – strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces ou risques)<sup>26</sup>.

Les forces et faiblesses sont celles qui sont internes au système d'évaluation au Burkina Faso ; les opportunités et risques lui sont externes, c'est-à-dire contextuels dans une large mesure.

Il est important de comprendre que le but d'une analyse de type SWOT n'est pas d'en arriver à une appréciation définitive, ou nécessairement consensuelle, par l'ensemble des parties prenantes au système en question. En effet, ce qui apparaît comme une faiblesse pour certains peut être perçu par d'autres comme une force. L'utilité de ce cadre d'analyse vient de ce qu'il permet de structurer la conversation, de susciter des questions, de rendre explicites diverses perspectives et leurs explications, et, ce faisant, de servir de base à l'élaboration et à la considération d'orientations stratégiques possibles.

Il est aussi important de noter qu'autant les aspects internes qu'externes au système évoluent et interagissent de façon continue et dynamique, de sorte que ce qui apparaît refléter la réalité aujourd'hui pourrait ne plus être juste demain. Il s'agit donc d'utiliser le cadre d'analyse SWOT de façon régulière et systématique pour mettre à jour la gestion stratégique et ajuster le parcours.

C'est dire que l'analyse SWOT n'a de sens que si elle s'inscrit dans un processus structuré de planification et de gestion stratégiques.

Sur base de l'analyse développée en deux temps :

- ◆ D'abord de manière détaillée par les consultants sur base des matériaux d'enquête collectés (parties 1.2 et 1.3),
- ◆ Puis de manière consolidée et synthétisée par les acteurs du système national,

Ce chapitre conclut avec des diagnostics sommaires aux niveaux stratégique et opérationnel.

---

<sup>26</sup> D'autres dénominations équivalentes en français existent, mais sont rarement utilisées :  
FFOM : forces, faiblesses, opportunités, menaces ;  
FFOR : forces, faiblesses, opportunités, risques ;  
FFPM : forces, faiblesses, possibilités, menaces ;  
AFOM : atouts, faiblesses, opportunités, menaces.

## 1. Système d'évaluation

L'état global du système d'évaluation ici présenté est tel que la partie 1.1 présente la synthèse des travaux réalisée de manière collective en atelier avec les acteurs du système afin de produire une analyse stratégique consolidée.

Les parties 1.2 et 1.3 restituent l'analyse stratégique détaillée effectuée de manière préalable par les consultants dont les éléments ont servi de base au travail collectif réalisé *a posteriori*.

### 1.1 Analyse stratégique consolidée

Les travaux réalisés lors de la session 2 ont permis de consolider l'analyse formulée quant aux forces et faiblesses de l'environnement interne, ainsi que ces éléments concernant les opportunités et risques formulés à l'endroit de l'environnement externe du système d'évaluation.

Le tableau ci-après synthétise les éléments qui sont apparus comme les plus critiques, pour la consolidation du système national d'évaluation.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existence des structures au niveau du gouvernement</li><li>• Offre professionnelle</li><li>• Pratiques existantes au niveau des projets et programmes</li><li>• Cadre politique de référence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition de normes et standards</li><li>• Capacités (insuffisances de formation des acteurs, et des ressources pratiques et théoriques)</li><li>• Qualité des évaluations</li><li>• Coordination</li><li>• Evaluation au niveau local</li></ul>
OPPORTUNITES	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"><li>• PNDES</li><li>• Plateformes, niveau régional et global</li><li>• Initiatives de la société civile, RSCC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exercice sur papier</li><li>• Attention</li><li>• Durabilité : instabilité institutionnelle, et volonté politique</li></ul>

## 1.2 Environnement Interne

### Forces

- De manière générale, une ligne de force principale du Burkina Faso pour l'évaluation de politique publique est le **soutien global à ce type de démarches, apporté par l'ensemble des acteurs**.
- Le **PNDES**, en tant que document cadre pour la mise en œuvre des politiques et actions en matière de développement économique et social mentionne de manière forte l'évaluation comme un outil nécessaire à sa mise en œuvre.
- Le Parlement est, en tant qu'institution, intéressé par l'évaluation et dispose d'un **Réseau de Parlementaires pour l'Évaluation des politiques publiques** au Burkina Faso.
- Les **structures institutionnelles** existent, au niveau du gouvernement et notamment dans les différents ministères, pour porter la réalisation d'évaluations. Il existe par ailleurs un système de production de données de suivi (p.ex. INSD, DGEES) qui peuvent être utilisées dans le cadre de la collecte de données pour la réalisation d'évaluations.
- **L'offre professionnelle** existe au niveau national, notamment sont présents différents experts – que ce soit au niveau des cabinets de consultants comme au niveau des instituts de formation – pour accompagner la réalisation des évaluations.
- **L'offre de formation** au niveau national existe également, essentiellement sur des formations de courte durée ; peuvent être mentionnées diverses structures impliquées : ISSP, 2iE, ENAREF notamment.
- La pratique de l'**évaluation pour ces programmes qui sont conduits avec des fonds extérieurs** i.e. avec une contribution des PTF, est assez développée ; il existe à ce niveau des cellules de suivi-évaluation.
- Il existe une association d'évaluation, le **RéBuSE**.
- La **société civile** et plus spécifiquement les OSC, fédérées par le SPONG, ont une conscience et des pratiques d'évaluation bien ancrées dans leur conception de l'action publique. C'est-à-dire que celles-ci contribuent entre autres à produire des données utiles pour le suivi et l'évaluation de l'action publique, ainsi qu'à sensibiliser la population à ce type de démarches p.ex. par la mise en œuvre de dispositifs de redevabilité sociale et de contrôle citoyen.

## **Faiblesses**

- Même s'il existe des attributions sur le plan administratif, **il n'y a pas i) de cadre conceptuel et terminologique propre à l'évaluation de politique publique, ii) de cadre de référence** qui permette de comprendre qui est responsable de quoi en matière de suivi d'une part, et d'évaluation de l'autre.
- Généralement, l'ensemble des acteurs du système ne dispose **pas d'une conception claire de ce qu'est l'évaluation**. Par ailleurs la conception de l'évaluation telle que mentionnée dans le PNDES n'apparaît pas claire. Le PNDES n'établit pas une distinction fonctionnelle suffisamment claire et cohérente entre le suivi et l'évaluation, pour que celle-ci puisse permettre d'orienter et d'opérationnaliser ces deux fonctions de manière utile. Même si le document propose une tentative de distinction, celle-ci reste très générale.
- Les **rapports d'évaluation** produits sont généralement de qualité assez faible, notamment du fait de l'absence de conception claire de ce qu'est l'évaluation.
- Il n'y a **pas de distinction entre évaluation et gestion**. Malgré l'existence d'unités d'évaluation dans l'administration centrale du gouvernement, **ce qui se fait en matière « d'évaluation » est plutôt de l'ordre du contrôle de la performance financière et opérationnelle** que du domaine de l'évaluation de politique publique.
- Il n'existe pas de programme pour une stratégie de transition d'un leadership des PTF en matière d'évaluation vers les acteurs au niveau national. Par ailleurs il n'y a pas de planification ou de mécanisme au niveau national permettant de voir qui fait quoi en matière d'évaluation ; et les PTF, ayant chacun leurs propres prismes d'évaluation et schèmes conceptuels, sont peu coordonnés quant à leurs interventions en matière d'évaluation. Il y a finalement **peu de coordination des pratiques et approches en matière de suivi et d'évaluation – y compris chez les PTF**.
- Le **leadership de la fonction d'évaluation ne semble pas toujours clair** pour les acteurs du dispositif, notamment l'articulation entre les attributions en matière d'évaluation du Premier Ministère et celles du MINEFID.
- Il est difficile de voir clairement quelles sont les **ressources humaines, financières et matérielles**, qui sont affectées à la réalisation d'évaluations. Le document de proposition de budget, propose du suivi et de l'évaluation dans beaucoup d'endroits, mais ceux-ci sont présentés comme des ensembles (suivi et évaluation) quant à l'usage du terme évaluation tout court celui-ci peut s'appliquer à plusieurs types d'exercices évaluatifs, par

exemple l'évaluation des étudiants. Les DGESS signalent, dans l'ensemble, le manque de moyens dédiés à l'évaluation.

- Il ne semble pas y avoir de dispositifs pour **l'évaluation de politique publique au niveau local**.
- Il n'existe **pas de normes et standards** de pratique au niveau national.
- De manière générale, **l'identité de l'évaluation n'est pas suffisamment définie de manière à être bien distincte d'autres processus** tels que le suivi, le contrôle, l'audit, etc. et est peu développée dans le gouvernement et les institutions y compris les institutions de formation. Aussi la **nature de ce qui est enseigné est soit davantage tourné vers la mesure de la performance et ses outils, soit porte sur de la recherche évaluative** plutôt que sur de l'évaluation de politique publique au sens moderne et complet du terme.
- La **mobilité du personnel** à l'intérieur de la fonction publique (et chez les PTF) apparaît relativement fréquent, ce qui affecte le portage des programmes et projets.
- Le « **cadre de référence** » implicite des évaluations réalisées en est un de **développement** (principes du CAD, etc.) et d'aide au développement, c'est-à-dire qu'il est fondé sur un cadre culturel et socio-politique qui est celui d'une relation aidant-aidé et formulé à partir de la perspective des bailleurs.

### **1.3 Environnement externe**

#### **Opportunités**

- Le **mandat en cours**, qui semble soutenu par les acteurs centraux du gouvernement, constitue une des grandes opportunités en matière d'évaluation pour le Burkina Faso. La mise en place d'un système d'évaluation de politique publique donne l'occasion au gouvernement du Burkina Faso de **se mettre dans le « siège du conducteur »** en matière d'évaluation et de développement national.
- **Le PNDES requiert que soient réalisées des évaluations** ; une évaluation est prévue à mi-parcours ainsi qu'une évaluation finale.

- Le **Réseau des Parlementaires pour l'Évaluation** des politiques publiques est bien établi sur un plan global, y compris en Afrique<sup>27</sup>.
- L'évaluation inclut une notion de **transparence et de reddition de comptes permettant d'intégrer la Cour des Comptes** au système d'évaluation.
- Des **projets, plateformes et organisations pour soutenir le développement de la pratique et les capacités d'évaluation sont en place**, en Afrique (AfrEA<sup>28</sup>, Twende Mbele<sup>29</sup>, Réseau Francophone de l'Evaluation-RFE etc.) auxquels il est possible de se connecter.
- Au niveau local, **les dispositifs d'évaluation pourraient être connectés aux projets locaux et aux dispositifs de redevabilité sociale et de contrôle citoyen** pour créer ou renforcer une culture de l'évaluation chez le citoyen ; à cette fin pourraient par exemple être utilisées des approches du type « empowerment »<sup>30</sup>, « participatif »<sup>31</sup>, « gender responsive »<sup>32</sup>.
- La **mise en place d'une plateforme permettant d'avoir en temps réel un état des lieux de ce qui se passe en matière d'évaluation** à l'échelle du pays pourrait permettre de mieux articuler les initiatives d'évaluation, tout en gardant une trace de ce qui a été réalisé.
- Le **développement d'une politique nationale d'évaluation** pourrait être une opportunité de se doter d'une définition partagée de l'évaluation de politique publique et d'élaborer un cadre cohérent pour son opérationnalisation.
- Les **Objectifs de Développement Durable** (ODD <sup>33</sup>) offrent une base pour le développement d'une approche systémique à la conception, l'organisation et la mise en œuvre de l'évaluation de politiques publiques.
- Les adaptations à faire dans le cadre de la planification et la mise en œuvre des **interventions pour faire face au changement climatique** devraient être accompagnées par de l'évaluation, entre autres pour la gestion des effets à différentes échelles.<sup>34</sup>

<sup>27</sup> <http://idev.afdb.org/fr/page/r%C3%A9seau-des-parlementaires-africains-pour-levaluation-du-d%C3%A9veloppement-apnode> ; <http://portail-rfe.org/activites/parlements-parlementaires>

<sup>28</sup> <http://www.afrea.org/>

<sup>29</sup> <http://www.twendembele.org/>

<sup>30</sup> [http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/empowerment\\_evaluation](http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/empowerment_evaluation)

<sup>31</sup> [http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/participatory\\_evaluation](http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/participatory_evaluation)

<sup>32</sup> <http://genderevaluation.unwomen.org/en/evaluation-handbook>

<sup>33</sup> <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

<sup>34</sup> [http://climate.dennisbours.com/?edition\\_id=2dde0bd0-1e16-11e7-802f-0cc47a0d1605&utm\\_campaign=paper\\_sub&utm\\_medium=email&utm\\_source=subscription](http://climate.dennisbours.com/?edition_id=2dde0bd0-1e16-11e7-802f-0cc47a0d1605&utm_campaign=paper_sub&utm_medium=email&utm_source=subscription)

## **Risques**

- Un risque majeur pour le développement de la capacité d'évaluation nationale au Burkina Faso est que les efforts en restent à un **exercice « sur papier »** parce que les changements requis pour une réelle intégration d'une culture de l'évaluation sont complexes et difficiles à réaliser - particulièrement dans l'administration publique.
- Dans un contexte de réforme de la gestion budgétaire publique avec la mise en place des budgets-programmes, la notion de **l'évaluation risque d'être réduite au suivi de la mise en œuvre des budgets-programmes**, par exemple en assimilant l'évaluation à la réalisation de rapports de performance pour l'exécution des budgets-programmes, ou le suivi de l'exécution du PNDES. Ceci présente un **risque de réduire la portée de l'évaluation à la production de rapports techniques** sur les progrès réalisés et mesurés à l'aide d'indicateurs.
- L'attente de l'attribution de ressources financières supplémentaires pour réaliser des évaluations, alors que la question n'est pas de savoir comment faire des évaluations si des fonds supplémentaires étaient attribués, mais plutôt de voir comment faire mieux (p.ex. en réalisant des évaluations) avec les ressources disponibles ; cela présente un **risque que l'évaluation ne soit finalement jamais mise en œuvre, ou que celle-ci soit conditionnée uniquement par l'opportunité de voir des fonds attribués spécifiquement** à cet effet.
- Il existe **un risque en matière de durabilité**, qui se traduit par un risque que la volonté politique et les démarches pour renforcer le système d'évaluation ne perdurent pas lors de l'intervention de changements au niveau du gouvernement et/ou de l'administration.
- La **captation de l'agenda de l'évaluation** soit par i) les PTF pour alimenter les discussions dans leurs relations avec le gouvernement, soit par ii) des entités spécifiques de l'administration et/ou des experts, présente un risque de faire de l'évaluation une chasse gardée technique ou administrative.
- De **nombreuses approches, outils, cadres de référence et méthodologies encore employés en évaluation sont en réalité obsolètes** et ne sont plus adaptés dans un contexte d'évolutions rapides et d'adaptation au changement climatique. Le risque est donc de se baser sur l'essentiel des publications existantes et de les considérer comme appropriées pour l'évaluation en adoptant leur contenu.
- Le corpus théorique sur l'évaluation en langue française est peu développé et n'est pas d'une qualité très avancée, et celui dans les langues locales est inexistant (d'ailleurs le véhicule écrit n'est pas forcément le plus adapté pour constituer un corpus de référence

en langues locales); **se baser uniquement sur ce qui existe pour faire avancer la pratique de l'évaluation au niveau national présente donc un risque que l'évaluation ne soit pas opérationnalisée de façon la plus adaptée aux réalités culturelles et linguistiques** du Burkina Faso.

## 2. Diagnostic<sup>35</sup>

Le système national d'évaluation au Burkina Faso est constitué en grande partie des groupes d'acteurs suivants :

- ◆ Les institutions étatiques telles que les administrations centrales, régionales et locales,
- ◆ Le parlement,
- ◆ Les universités, et les institutions de formation,
- ◆ Les partenaires techniques et financiers externes,
- ◆ La société civile,
- ◆ Les cabinets de consultants en évaluation.

### 2.1 Diagnostic stratégique

D'un point de vue stratégique sur l'ensemble du système, le défi majeur qui se présente est d'en arriver à l'instauration d'une pratique de l'évaluation cohérente qui ait pour mission commune de réaliser des changements positifs dans la vie des citoyens et des citoyennes<sup>36</sup>.

Au niveau stratégique, parmi les éléments qui apparaissent essentiels pour une bonne évolution du système national d'évaluation, l'étude identifie :

1. L'existence d'un cadre conceptuel dynamique et explicite, ancré dans un cadre de référence théorique et pratique, et adapté aux réalités du Burkina Faso; ainsi qu'une terminologie commune.
2. L'existence d'un ensemble de ressources didactiques sur la théorie et la pratique de l'évaluation qui soit disponible et accessible.
3. L'existence d'un leadership professionnel en matière d'évaluation au Burkina Faso.
4. L'existence d'une organisation pérenne pour développer et gérer une stratégie pour conduire le système national d'évaluation au Burkina Faso à un stade de maturité.

---

<sup>35</sup> Le terme diagnostic s'entend ici comme un « ensemble de mesures, de contrôles faits pour déterminer ou vérifier les caractéristiques techniques d'un système à des fins de maintenance ou d'amélioration. » (Larousse)

<sup>36</sup> Voir par exemple : [https://evaluationstories.files.wordpress.com/2015/11/des-evaluations-qui-entraiment-le-changement-fr\\_29sep15.pdf](https://evaluationstories.files.wordpress.com/2015/11/des-evaluations-qui-entraiment-le-changement-fr_29sep15.pdf)

**Sur le plan stratégique, le diagnostic identifie que jusqu'à présent, aucun de ces éléments jugés essentiels par l'étude, n'est suffisamment développé au Burkina Faso pour permettre la réalisation d'un système national d'évaluation qui soit cohérent et effectif.**

## **2.2 Diagnostic opérationnel**

Sur le plan opérationnel, l'étude considère que, dans une large mesure, ce qui passe pour de l'évaluation, particulièrement chez ces acteurs que sont les institutions étatiques, les organismes de formation, les PTF et les cabinets d'évaluation, est dans les faits, de la mesure de performance relative à des résultats attendus.

Ces exercices évaluatifs, ainsi que les rapports qui en émanent, s'apparentent plutôt à des contrôles et des vérifications d'exécution financière et opérationnelle. Ce n'est pas que ces exercices soient sans valeur; au contraire, un système effectif de contrôle et de vérification est nécessaire à une saine gestion des finances publiques. Mais ce n'est pas de l'évaluation de politique publique, qui elle, par-delà les processus et les réalisations de l'action, s'intéresse à la valeur pour le citoyen d'une politique publique et de sa mise en œuvre.

Alors que la mesure de performance, qui est appelée communément « suivi-évaluation », regarde ce qui a été réalisé relativement à ce qui était attendu, c'est-à-dire le « quoi », l'évaluation s'intéresse aussi au « comment? », « pourquoi? », « dans quels contextes? », « avec quels effets positifs et négatifs, attendus et inattendus? », « sur qui? », « avec quelle valeur? » « pour qui? », « selon qui? », « maintenant quoi? » et « et après? ».

**Sur le plan opérationnel, le diagnostic conclut que la méthodologie d'évaluation apparaît peu maîtrisée – en témoigne le fait que ce qui est généralement présenté comme étant de l'évaluation est plutôt de la mesure de performance – les rapports produits sont plutôt descriptifs qu'analytiques. En conséquence, l'analyse est souvent faible voire inexistante, et dans la plupart des cas le raisonnement évaluatif et les conclusions appropriées font défaut.**

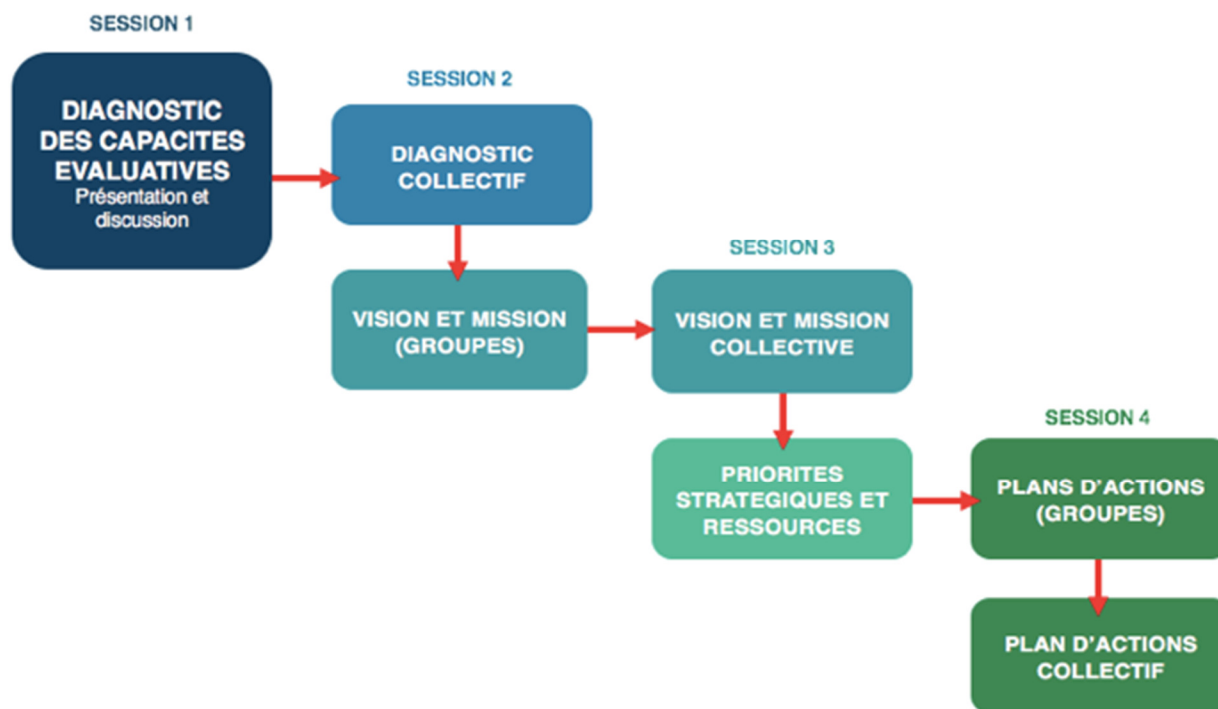
## **PARTIE 2**

# **STRATÉGIE ET PLAN D' ACTIONS POUR L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉVALUATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ÉVALUATIVES NATIONALES**

# Introduction

La stratégie et le plan d'actions présentés dans les chapitres suivants ont été développés collectivement lors d'un atelier de travail de quatre jours, mené à Ouagadougou avec les parties prenantes à l'étude<sup>37</sup> (du 2 au 5 mai 2017).

Le chronogramme général des sessions est ici présenté.



La démarche d'élaboration de la stratégie a été basée sur les principes de bases et les étapes principales du processus classique de planification stratégique des organisations.

Les principes sont :

- L'inclusion et la participation active de ceux et celles qui sont impliqués directement dans la stratégie et les plans d'action qui en découlent.
- La possibilité pour toutes et tous de s'exprimer et de partager ses perspectives d'égal à égal (c'est-à-dire sans être limité par un protocole hiérarchique).
- Le travail dans un cadre qui permet la concentration et l'application (sans interférence extérieure).
- Le souci de faire un travail concret qui débouche de façon systématique et cohérente sur des actions pratiques et faisables.

<sup>37</sup> Merci de voir en annexe la liste des participantes et participants à l'atelier.

# Chapitre 5 : Stratégie

---

Ce chapitre présente les composantes de la stratégie développées de manière collaborative lors des sessions de travail, à savoir la vision pour le système d'évaluation national, les missions de la structure en charge de la coordination de la stratégie, les valeurs qui sous-tendent les propositions, telles qu'exprimées dans le PNDES ainsi que les priorités stratégiques identifiées.

## 1. Vision

La vision telle que formulée par les acteurs au terme des travaux de groupes sur les forces, faiblesses, opportunités et risques (session 2) est telle que suit :

**« A l'horizon 2022, le Burkina Faso dispose d'un système national d'évaluation indépendante qui est inclusif, efficace, cohérent et dynamique. »**

Les acteurs ont en effet jugé indispensable que les évaluations qui seront réalisées soient **indépendantes**, c'est-à-dire que celles-ci soient prises en charge par une structure autre que celles qui sont chargées de la mise en œuvre des projets et programmes qui seront évalués.

### L'indépendance de l'évaluation

L'indépendance de l'évaluation ne se résume pas à un standard d'éthique auquel les évaluateurs devraient se conformer pour produire des analyses non biaisées et corrélativement des résultats crédibles.

L'idée d'indépendance de l'évaluation trouve son origine dans la théorie des organisations qui postule que l'organisation (ici le gouvernement) existe pour résoudre les tensions entre l'intérêt collectif et l'intérêt individuel, gérer les flux d'information et coordonner les actions. L'évaluation indépendante peut jouer un rôle dans toutes ces actions, en aidant notamment à protéger l'intégrité des mécanismes de gestion<sup>38</sup>.

Ainsi l'évaluation est indépendante, notamment par sa distinction des processus de gestion des politiques publiques, c.-à-d. de leur mise en œuvre, autrement dit en étant exercée de manière distincte de la mise en œuvre des programmes et projets.

---

<sup>38</sup> R. Picciotto (2013)

Par ailleurs il a été estimé que le système national d'évaluation se devait d'être :

- ◆ **Inclusif**, afin de valoriser tous les champs d'activités d'évaluation, ainsi que la prise en compte de l'ensemble des acteurs et des activités d'évaluation au niveau national.
- ◆ **Efficace**, afin de contribuer de façon directe à l'amélioration des conditions de vie des citoyens.
- ◆ **Cohérent**, reposant sur un cadre conceptuel et une terminologie qui soient communs et venant compléter les dispositifs existants (pratiques de suivi et cadres réglementaires actuels).
- ◆ **Dynamique**, afin d'être évolutif, mis à jour pour s'adapter aux évolutions du contexte et du système lui-même.

## 2. Missions

Les missions à entreprendre ont été envisagées pour rectifier et adresser les principales faiblesses du système national d'évaluation à savoir :

- Le manque de coordination des acteurs et actions entreprises en matière d'évaluation, duquel résultent notamment une dispersion et un manque de cohérence des activités d'évaluation;
- Le manque de cadrage institutionnel et organisationnel de la pratique évaluative, tel que les cadres de gestion sont quasiment inexistant à l'intérieur du gouvernement pour superviser la mise en place et la poursuite du système d'évaluation ;
- Le manque de capacités évaluatives qui se traduit notamment par la faible qualité des évaluations.

Pour la structure en charge de la gestion de la stratégie nationale de développement des capacités évaluatives, 3 catégories de missions ont donc été retenues par les acteurs :

- **Une mission de coordination**

La coordination a été retenue comme la mission principale de la structure qui sera chargée de la gestion de la stratégie.

- **Des missions institutionnelles et organisationnelles**

Des missions telles que la mise en place d'une réglementation, l'établissement d'une législation, le développement de dispositifs d'assurance qualité à intégrer dans la pratique de l'évaluation, ainsi que le développement des capacités et la facilitation de l'accès aux ressources théoriques et pratiques sur l'évaluation ont également semblé essentiel aux acteurs et à intégrer aux missions de la structure chargée de la gestion de la stratégie.

- **Des missions tournées vers le développement professionnel**

Les participants ont également évoqué un certain nombre de missions qu'il serait souhaitable de prendre en charge afin de permettre le développement professionnel en matière d'évaluation, telles que la mise à disposition de ressources, l'organisation de formations, l'élaboration de ressources (guides, manuels, etc.), ainsi que la mise en place à terme d'une certification.

### **Structure en charge de la gestion de la stratégie**

Afin de faire primer le contenu sur la forme de l'organisation à retenir pour la structure qui prendrait en charge la gestion de la stratégie - autrement dit sa mise en œuvre - le focus a été mis sur la définition des missions à prendre en charge.

La ou les entités qui pourraient prendre en charge de manière collaborative ou pas la gestion de la stratégie en question ont été abordées également, mais rien n'a été arrêté à ce titre car c'est finalement aux acteurs eux-mêmes de se saisir des résultats produits et de les opérationnaliser en fonction de leurs marges de manœuvre respectives.

Cependant il importe de garder à l'esprit que la mise en place d'une telle structure est primordiale pour que les activités qui découlent de la formulation de la stratégie puissent être mises en œuvre - autrement dit ces activités qui permettront de structurer le développement des capacités et l'institutionnalisation de l'évaluation au Burkina Faso.

## **3. Valeurs**

Les valeurs sur la base desquelles la planification stratégique a été effectuée, et à partir desquelles les plans d'actions ont été élaborés sont celles mises en exergue à travers le PNDES ; peuvent notamment être mentionnées :

- « L'équité sociale »
- « La réduction de la pauvreté »
- « Une approche audacieuse et réaliste »
- « Un développement qui tire ses sources des aspirations légitimes et profondes du peuple »
- « La viabilité environnementale »
- « La satisfaction des besoins fondamentaux »
- « La démocratie, la justice sociale et la liberté d'opinion »
- « La participation responsable des citoyens au développement national »
- « La solidarité et la participation responsable de tous au développement et à la gestion des affaires publiques »
- « L'égalité d'accès »

## 4. Priorités stratégiques

Le tableau suivant restitue l'ensemble des domaines d'activités inventoriés parmi lesquels les priorités stratégiques ont été retenues, ainsi que le niveau d'effort relatif à consacrer à la mise en œuvre de chacun d'entre eux pour l'opérationnalisation :

Domaines d'activités	Niveau d'effort
Cadre de référence et terminologie	+++
Professionalisation, normes et standards	+
Renforcement de la pratique de l'évaluation au niveau national (commande et réalisation)	+++
Offre de formation	++
Promotion de l'évaluation au niveau parlementaire	+
Coordination des évaluations	+++
Utilisation des évaluations	+++
Mise à disposition de ressources pratiques et théoriques	++
Cadre légal et réglementaire	+++

Les priorités stratégiques retenues comme celles à mettre en œuvre de façon prioritaire ont été les suivantes :

- ◆ Mettre en place un cadre conceptuel et terminologique;
- ◆ Renforcer la pratique de l'évaluation au niveau national (tant pour la commande que pour la réalisation);
- ◆ Mettre en place un mécanisme de coordination des évaluations;
- ◆ Développer un cadre légal et réglementaire pour l'évaluation.

Ces priorités retenues ont servi de base à l'élaboration du plan d'action présenté dans le chapitre suivant.

# Chapitre 6 : Plan d'actions

Ce chapitre présente une proposition de plan d'actions pour le renforcement des capacités et l'institutionnalisation de l'évaluation au niveau national au Burkina Faso développé de manière participative lors des sessions de travail organisées du 2 au 5 mai 2017, à partir des priorités stratégiques retenues.

En accord avec les priorités stratégiques identifiées et sélectionnées (cf. Chapitre 6) cette proposition de plan d'actions ne fait pas état de l'ensemble des actions à entreprendre mais seulement celles qui semblent prioritaires et faisables dans un délai de 18 mois pour amorcer la démarche de renforcement des capacités et d'institutionnalisation de l'évaluation dans une perspective de gestion stratégique - certaines pistes d'actions pour les années suivantes sont néanmoins suggérées.

C'est-à-dire que, dans une perspective de gestion stratégique, ce plan d'actions aura besoin d'être réajusté tous les 12 mois environ, notamment en fonction de l'atteinte des objectifs et des évolutions du contexte.

Un panorama des activités à entreprendre pour chacun des axes du plan d'actions et les produits y afférents est proposé en fin de chapitre, sous forme de chronogramme.

## 1. Développement d'un cadre conceptuel et d'une terminologie commune

Disposer d'un cadre conceptuel et d'une terminologie commune vise à la fois :

- La compréhension de ce qu'est l'évaluation de politique publique afin de la distinguer d'autres types d'activités voisines et/ou complémentaires, et ainsi pouvoir l'utiliser à bon escient;
- L'utilisation des mêmes concepts et des mêmes termes appliqués à l'évaluation des politiques publiques, afin de faciliter les échanges et le déroulement des processus d'évaluation - de la passation de la commande à l'utilisation des résultats produits.

RESULTATS		PRODUITS
Valeur Ajoutée	Bénéficiaires	
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Compréhension de ce qu'est l'évaluation de politique publique (EPP)</li><li>◆ Utilisation des mêmes concepts et termes appliqués à l'EPP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ DGEP</li><li>◆ DGESE / Evaluation + Suivi et Capitalisation</li><li>◆ Ministères sectoriels : Chefs de projets et programmes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Cadre conceptuel commun</li><li>◆ Cadre terminologique</li><li>◆ Guide pour l'EPP</li></ul>

## 2. Renforcement de la pratique de l'évaluation au niveau national

Renforcer la pratique de l'évaluation au niveau national vise notamment à faire en sorte que:

- Les acteurs qui commanditent des évaluations et sont amenés à utiliser les résultats aient les outils, connaissances et habiletés requises pour conduire des processus d'évaluations de qualité (de la commande en passant par la production des rapports et jusqu'à l'utilisation des résultats);
- Les acteurs du système, plus largement, soient sensibilisés à l'évaluation – au moins quelques-uns des acteurs clés dans un premier temps - et puissent ainsi contribuer de façon pertinente aux processus.

RESULTATS		PRODUITS
Valeur Ajoutée	Bénéficiaires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les acteurs ont les connaissances et habiletés pour conduire des processus d'évaluations de qualité</li> <li>◆ Les acteurs du système sont sensibilisés à l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ DSEP</li> <li>◆ DGEES (toutes ou à sélectionner sur base de critères à développer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mise à disposition de ressources</li> <li>◆ Formation de base à l'évaluation</li> <li>◆ Formation à la commande d'évaluation</li> <li>◆ Évaluation pilote</li> <li>◆ Appui du Réseau des Parlementaires</li> <li>◆ Activités de sensibilisation à l'EPP</li> <li>◆ Développement de principes, normes et standards</li> <li>◆ Mécanismes d'Assurance qualité pour les évaluations</li> </ul>

## 3. Coordination des évaluations

Coordonner les évaluations vise notamment à:

- Permettre une meilleure utilisation des ressources dédiées à l'évaluation, par une meilleure gestion des processus et l'articulation des différentes interventions p.ex. en évitant les doublons, ou en mutualisant les besoins et ressources pour la conduite de certains processus;
- Favoriser l'utilisation des résultats des évaluations, p.ex. par une meilleure mobilisation des parties intéressées.

RESULTATS		PRODUITS
Valeur Ajoutée	Bénéficiaires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Améliorer l'utilisation des ressources dédiées à l'évaluation</li> <li>◆ Favoriser l'utilisation des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ DGEP</li> <li>◆ DGEES</li> <li>◆ Système national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mise en place d'une plateforme</li> <li>◆ Communication des résultats des évaluations</li> <li>◆ Contribution à l'évaluation du PNDES</li> </ul>

## 4. Cadre légal et réglementaire

Disposer d'un cadre légal et réglementaire vise principalement à : faire en sorte de cadrer l'action du gouvernement en matière d'évaluation.

RESULTATS		PRODUITS
Valeur Ajoutée	Bénéficiaires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Encadrer l'action du gouvernement en matière d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Acteurs du gouvernement en charge des questions d'évaluation (DSEP, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Politique Nationale d'Évaluation de Politiques Publiques</li> </ul>

## 5. Chronogramme des activités

Le tableau en page suivante présente un panorama des activités à entreprendre pour chaque axe d'intervention et chaque produit.

Les ressources à mobiliser sont à définir pour chaque activité de façon adéquate.

Par ailleurs sont mentionnées en rouge les actions qui sont cruciales, et à entreprendre à titre prioritaire. Celles-ci ont été développées sous forme de recommandations au chapitre suivant.

Feuille de route pour déarrer l'institutionnalisation de l'évaluation et le renforcement des capacités évaluatives nationales au Burkina Faso																						
Nr	Activités	Responsabilité	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Mois 13	Mois 14	Mois 15	Mois 16	Mois 17	Mois 18	Suite	
Habilitation: mise en place de la structure en charge de la coordination des activités d'évaluations (développement des capacités et l'institutionnalisation): p.ex. Secrétariat pour l'Evaluation des Polittiques Publiques (SEPP)																						
1	Identifier de la ou des organisations clés à inclure	DSEP																				
2	Préparer un plan de travail y inclus la proposition budgétaire	DSEP																				
3	Organiser et tenir une réunion de validation	DSEP																				
4	Constitution du Conseil d'Administration de la structure habilitée																					
Cadre conceptuel et terminologique																						
Production d'un cadre conceptuel commun																						
5	Rechercher et synthétiser des cadres conceptuels existants	SEPP																				
6	Produire un draft de cadre conceptuel pour le Burkina Faso	SEPP																				
7	Organiser et tenir une réunion de validation	SEPP																				
8	Activités de dissémination	SEPP																				
9	Coordination	SEPP																				
Production d'un cadre terminologique harmonisé																						
10	Rechercher des guides terminologiques existants	SEPP																				
11	Produire un précis terminologique	SEPP																				
12	Organiser et tenir une réunion de validation	SEPP																				
13	Activités de dissémination	SEPP																				
14	Coordination	SEPP																				
Production d'un guide pour l'évaluation de politique publique																						
15	Déterminer les besoins (commande ou autre)	SEPP																				
16	Rechercher et synthèser les publications existantes	SEPP																				
17	Autres activités à préciser ultérieurement	SEPP																				
Renforcement de la pratique de l'évaluation au niveau national																						
Mise à disposition de ressources																						
18	Déterminer le besoin en ressources	SEPP																				
19	Déterminer la façon de rendre des ressources accessibles	SEPP																				
20	Collecter des ressources appropriées aux besoins	SEPP																				
21	Adapter au contexte burkinabè les ressources documentaires	SEPP																				
22	Rendre accessibles les ressources au public	SEPP																				
23	Activités de communication	SEPP																				
24	Coordination	SEPP																				
Formation de base à l'évaluation																						
25	Organiser la session de formation d'introduction à l'évaluation	SEPP																				
26	Tenue de la session de formation	SEPP																				
27	Evaluer de la session de formation	SEPP																				
28	Coordination	SEPP																				
Formation à la commande d'évaluation																						
29	Organiser la session de formation à la commande d'évaluation	SEPP																				
30	Tenue de la session de formation	SEPP																				
31	Evaluer de la session de formation	SEPP																				
32	Coordination	SEPP																				

Feuille de route pour déarrer l'institutionnalisation de l'évaluation et le renforcement des capacités évaluatives nationales au Burkina Faso																						
Nr	Activités	esponsabilité	Mois	1Mois	2Mois	3Mois	4Mois	5Mois	6Mois	7Mois	8Mois	9Mois	10Mois	11Mois	12Mois	13Mois	14Mois	15Mois	16Mois	17Mois	18Mois	Suite
<b>Pratique : évaluation pilote</b>																						
33	Organiser l'évaluation pilote (sélection du projet etc.)	SEPP																				
34	Déroulement de l'évaluation pilote	SEPP																				
35	Restitution des résultats	SEPP																				
36	Communication	SEPP																				
37	Coordination	SEPP																				
<b>Appui du Réseau Parlementaire à l'évaluation des politiques publiques</b>																						
38	Organiser et tenir des réunions d'information sur les activités en cours	PP / RéBuSE																				
<b>Sensibilisation à l'évaluation</b>																						
39	Activités pour sensibiliser la société civile etc. à l'évaluation	ONG/RéBuSE																				
<b>Développement de normes et standards professionnels pour l'évaluation</b>																						
40	Faire un benchmark des normes et standards existants	SEPP																				
41	Déterminer celles adaptées au contexte du Burkina Faso	SEPP																				
42	Produire un draft de normes et standards	SEPP																				
43	Organiser une réunion de validation	SEPP																				
44	Communiquer pour promouvoir les normes et standards	SEPP																				
45	Coordination	SEPP																				
<b>Mise en place d'un mécanisme d'assurance qualité pour les évaluations</b>																						
46	Constitution d'un pool d'experts de haut niveau en évaluation	SEPP																				
47	Autres activités à préciser ultérieurement	SEPP																				
<b>Coordination des activités relatives à l'évaluation</b>																						
<b>Mise en place d'une plateforme pour le recensement des activités d'évaluation au niveau national (évaluations et formations)</b>																						
48	Déterminer le contenu et la forme de la plateforme	SEPP																				
49	Déterminer le protocole de fonctionnement souhaité	SEPP																				
50	Mettre en place la plateforme	SEPP																				
51	Organiser et tenir une réunion de lancement	SEPP																				
52	Communiquer pour promouvoir l'utilisation de la plateforme	SEPP																				
53	Coordination	SEPP																				
<b>Communication des résultats des évaluations</b>																						
54	Autres activités à préciser ultérieurement	SEPP																				
<b>Contribution à l'évaluation à mi-parcours du PNDES</b>																						
55	Amorcer les discussions et l'articulation avec le SP-PNDES	SEPP																				
56	Autres activités à préciser en fonction des besoins	SEPP																				
<b>Cadre légal et réglementaire</b>																						
<b>Elaboration d'une politique nationale pour l'Evaluation des Politiques Publiques</b>																						
57	Faire une étude des politiques existantes	SEPP																				
58	Produire un draft de politique nationale	SEPP																				
59	Autres activités à préciser ultérieurement	SEPP																				

**En rouge** : actions à entreprendre à titre prioritaire, développées sous forme de recommandations au Chapitre 7.

# Chapitre 7 : Recommandations

---

Ce dernier chapitre présente les principales recommandations pour la suite de l'étude ; celles-ci visent à faciliter la mise en œuvre des actions cruciales pour que la présente étude sur l'institutionnalisation de l'évaluation et le développement des capacités évaluatives puisse avoir des suites concrètes au niveau national.

Ces principales recommandations sont classées par ordre de priorité, tel que suit :

<b>Critique</b>	<b>Habilitation</b> de la structure en charge de la gestion de la stratégie <b>Formation de base</b> à l'évaluation des politiques publiques
<b>Important</b>	<b>Formation à la commande</b> d'évaluation
<b>Souhaitable</b>	<b>Évaluation pilote</b> <b>Appui du Réseau Parlementaire</b> pour l'évaluation des politiques publiques

## 1. Habilitation

L'étude diagnostique a révélé qu'un risque important pour le bon déroulement d'un projet de développement des capacités nationales d'évaluation est que celui-ci se limite à un exercice sur papier.

Or le passage à l'action, c'est-à-dire l'opérationnalisation effective d'un tel projet et de sa stratégie de mise en œuvre, requiert, par-delà sa documentation et ses plans d'actions, sa gestion active. C'est dire qu'il doit y avoir un gestionnaire de la stratégie et de sa mise en œuvre, avec les niveaux d'autorité, de ressources et de responsabilité requis pour avoir l'autonomie de gestion nécessaire à une gestion axée sur les résultats, et qui soit redevable de sa performance. Cette performance doit être appréciée au regard des critères d'économie, d'efficience et d'efficacité, et faire l'objet d'un rapport de performance annuel qu'il est de la responsabilité du gestionnaire de produire, la redevabilité étant partie intégrante de la responsabilité de gestion.

Il apparaît donc critique que le gestionnaire soit identifié et approuvé par l'ensemble des parties prenantes au système national d'évaluation, dans les délais les plus brefs.

Par ailleurs il est recommandé que le gestionnaire préconisé entreprenne les démarches suivantes :

1. Développement complet des résultats visés durant les trois premières années de la mise en œuvre de la stratégie, et détaillé pour la première année à l'horizon fin 2018, en accord avec les travaux menés collectivement, la mission de coordination et en

utilisant le cadre logique axé sur les résultats (qui a été présenté, expliqué et utilisé durant les travaux collectifs) ; y inclus une proposition budgétaire détaillée.

2. Présentation pour validation auprès des acteurs principaux du système national d'évaluation du plan de travail du gestionnaire préconisé.
3. Constitution, par l'assemblée des acteurs principaux du système national d'évaluation, d'un conseil d'administration doté d'un mandat adéquat pour orienter par le biais de la stratégie les travaux du gestionnaire, pour recevoir les rapports annuels de performance et les faire auditer, pour rendre un avis indépendant sur sa performance et pour faire des recommandations sur cette base. Le conseil d'administration devrait être indépendant du gestionnaire.  
Sa composition devrait respecter le principe d'équité quant à la représentation des divers acteurs et parties prenantes du système national d'évaluation.

## **2. Formation de base en évaluation des politiques publiques**

L'étude diagnostique ainsi que les travaux collectifs ont tous les deux identifié la nécessité pour tous les acteurs impliqués directement dans l'évaluation au Burkina Faso, de posséder les connaissances de base de la théorie et de la pratique de la discipline de l'évaluation, en accord avec les principes généralement reconnus et acceptés internationalement en matière d'évaluation professionnelle.

L'acquisition de ces connaissances est critique dans la mesure où elle constitue un prérequis pour le développement d'un cadre conceptuel et d'une terminologie cohérents et communs pour le système national d'évaluation au Burkina Faso, qui ont été identifiés par les travaux collectifs comme des priorités stratégiques.

Aussi, ces connaissances de base sont essentielles non seulement pour faire de l'évaluation, mais aussi pour en faire la commande, pour la superviser et pour en faire l'assurance qualité. Finalement, cette connaissance de base de la théorie et de la pratique de l'évaluation est un prérequis pour pouvoir accéder à des formations plus avancées et spécialisées, pour participer pleinement aux forums et aux plateformes sur les plans régional et international, et pour tirer le maximum des conférences internationales et des visites d'étude.

### **Formation de base en évaluation des politiques publiques**

La formation de base vise à doter l'apprenant(e) d'une connaissance et d'une compréhension des fondements théoriques de l'évaluation, des concepts clés et de la terminologie qui est le plus souvent utilisée.

Au niveau des connaissances la formation de base :

- introduit l'univers moderne de la pratique de l'évaluation et comment celle-ci se caractérise en tant que processus démocratique de justice sociale et se distingue d'autre processus de type évaluatif;
- communique les approches principales de l'évaluation;
- donne un cadre de référence méthodologique qui permet une opérationnalisation en accord avec les principes scientifiques, cohérente et en mesure de contribuer de façon réelle à l'amélioration des politiques publiques et conséquemment à la vie des citoyennes, citoyens et de leurs communautés.

La formation de base comprend aussi des exercices pratiques et des études de cas visant à développer chez l'apprenant(e) les habiletés de base en matière de :

- programmation de l'évaluation,
- développement de l'approche et de la méthodologie
- planification et gestion de l'évaluation
- développement de la stratégie de communication
- soutien à l'utilisation de l'évaluation

La formation de base s'appuie sur un document de formation qui résume les connaissances principales transmises et sert de document de référence pour le futur développement professionnel des apprenants(es). La formation de base est en tous points en cohérence avec les principes, normes et standards généralement établis et acceptés à l'échelle internationale pour l'évaluation professionnelle.

La formation de base se déroule normalement sur cinq jours, avec la quatrième journée réservée au travail d'équipe sur l'étude de cas et dont les résultats, sous forme de présentation formelle le dernier jour, servent d'examen final pour la réussite de la formation de base et l'obtention du certificat d'achèvement.

La formation est limitée à un maximum de 30 personnes et dispensée par un évaluateur professionnel de haut niveau et dûment accrédité.

### **3. Formation à la commande de l'évaluation**

Cette formation spécialisée suit la formation de base, et est nécessaire pour l'exercice compétent de la commande de l'évaluation, de sa supervision, de son assurance qualité ainsi que de son utilisation.

Comme il a été expliqué et discuté lors des travaux collectifs, les arrangements organisationnels dans les administrations publiques sont généralement de trois types :

- a. La fonction d'évaluation contracte à l'externe pour faire faire les évaluations, c'est le modèle le plus courant.

- b. La fonction d'évaluation contracte à l'externe mais un ou plusieurs membres de la fonction interne d'évaluation participent à la conduite de l'évaluation, le plus souvent en tant que membre de l'équipe.
- c. La fonction d'évaluation réalise elle-même les évaluations en s'adjoignant au besoin l'expertise externe requise.

L'importance de cette formation est liée au modèle que choisit l'administration, les ministères individuels ou les autres institutions publiques. Toujours est-il qu'elle s'avère généralement très utile, quels que soient les modèles retenus.

### **Formation spécialisée à la commande d'évaluation**

La formation spécialisée à la commande d'évaluation est une formation spécialisée avec comme prérequis un certificat d'achèvement de la formation de base.

Elle vise à doter l'apprenant(e) des connaissances et des habiletés spécialisées en matière :

- d'analyse des besoins,
- de développement d'une note conceptuelle pour l'évaluation préconisée,
- de coordination avec les parties prenantes,
- d'appréciation et de recommandation (go/no go),
- de sélection de l'évaluation à mener,
- de chiffrage du budget à prévoir pour l'évaluation,
- d'organisation des mécanismes de gouvernance et de suivi de l'évaluation,
- de l'élaboration du processus et des critères de sélection des offres,
- de préparation et de validation des termes de référence et de l'appel à proposition,
- de gestion contractuelle de l'évaluation,
- de supervision de l'évaluation en accord avec les principes d'indépendance de l'évaluation et de l'autonomie du jugement évaluatif,
- de communication durant et après l'évaluation,
- d'organisation et de mise en œuvre d'un système indépendant et externe d'assurance qualité,
- d'appréciation participative de la valeur ajoutée de l'évaluation.

La formation spécialisée à la commande d'évaluation s'appuie sur un document de formation qui résume les connaissances principales transmises et sert de document de référence pour le futur développement professionnel des apprenants(es). La formation spécialisée à la commande d'évaluation est en tous points en cohérence avec les principes, normes et standards généralement établis et acceptés à l'échelle internationale pour l'évaluation professionnelle.

La formation spécialisée à la commande d'évaluation se déroule normalement sur trois jours, avec la quatrième journée réservée au travail d'équipe sur l'étude de cas et dont les résultats, sous forme de présentation formelle le dernier jour, servent d'examen final pour la réussite de la formation de base et l'obtention du certificat d'achèvement.

La formation spécialisée est limitée à un maximum de 30 personnes et dispensée par un évaluateur professionnel de haut niveau et dûment accrédité.
--

## **4. Évaluation pilote**

L'évaluation pilote, ou « à blanc », constitue l'une des techniques andragogiques les plus efficaces pour acquérir une compréhension de la réalité de la pratique de l'évaluation et de ses interactions avec les facteurs contextuels significatifs qui l'affecte, tant sur le plan méthodologique que sur celui de sa conduite et de sa logistique.

Basée généralement sur la sélection d'une évaluation d'une politique ou d'un programme simple, conduite par un évaluateur accrédité professionnellement, ce type d'évaluation permet de former en profondeur quelques « évaluateurs en devenir » par leur implication directe dans les travaux de l'équipe; et aussi, de former un cadre plus large d'acteurs par le biais de leur participation dans l'évaluation en tant qu'étude de cas. Naturellement, l'acquisition des connaissances de base en théorie et en pratique de l'évaluation est un prérequis incontournable à toute participation, directe ou indirecte, dans ce type d'évaluation pilote.

Finalement, ce type de processus offre aussi l'opportunité de démontrer aux gestionnaires, aux dirigeants politiques ainsi qu'aux parties prenantes à ce qui est évalué, l'utilité et la valeur de l'évaluation bien réalisée pour la prise de décision de gestion, pour l'orientation des politiques publiques et pour la participation citoyenne.

## **5. Appui au réseau des parlementaires burkinabè pour l'évaluation**

L'Assemblée Nationale est un fort demandeur potentiel d'évaluation des politiques publiques, vu son rôle d'instance suprême de représentation citoyenne, de gouvernance démocratique, de législateur et de gardien de l'obligation de rendre compte de l'exécutif du gouvernement. Tout comme l'Assemblée Nationale reçoit les comptes financiers du gouvernement, visés par la Cour des Comptes, elle est aussi dans ses pleins droits de demander que lui soient remis annuellement les rapports de performance (dans le cadre des budgets de programme) ainsi que les rapports d'évaluation des politiques publiques sélectionnées.

Comme il existe des ressources régionales et internationales d'appui aux parlementaires en matière d'évaluation, et que ceux-ci peuvent jouer un rôle majeur en faveur du développement et du renforcement des capacités nationales d'évaluation, leur participation à la mise en œuvre de la stratégie s'avèrerait d'une grande valeur.

# Conclusion

---

L'étude diagnostique des capacités évaluatives nationales au Burkina Faso permet finalement de retenir, à la date du mandat, un engagement fort des acteurs des différentes sphères publiques pour soutenir le renforcement du système d'évaluation national.

Le pays ne part pas de rien, et dispose d'un certain nombre de forces telles que l'existence d'une offre professionnelle en matière d'évaluation, l'existence de certaines structures au niveau du gouvernement, des pratiques existantes au niveau des projets et programmes ainsi qu'un cadre politique de référence ; cependant, le dispositif présente certaines faiblesses telles que, entre autres, le manque de coordination, le manque de normes et standards ou encore le manque de capacité des acteurs.

C'est à partir du constat de ces forces, de ces faiblesses, mais aussi des opportunités et des risques que le diagnostic a été posé, validé, enrichi et finalisé par un travail collectif impliquant les parties prenantes du système.

Les résultats qui découlent des travaux menés par toutes les parties prenantes et particulièrement la DSEP, appuyées par le comité de pilotage, ont permis de produire un cadre de planification et de gestion stratégique ainsi qu'un plan d'action en adéquation avec les besoins formulés à travers les termes de référence, reflétant les aspirations et objectifs des acteurs principaux du système national d'évaluation.

En conclusion, ce mandat comprenant l'étude et les travaux collectifs menés avec succès, a réussi à poser la pierre angulaire pour l'institutionnalisation de l'évaluation et le renforcement des capacités nationales évaluatives au Burkina Faso, et ce dans une optique de durabilité.

## Références

### Documentation Générale

Ba Tall, O. (2008) « Étude sur le développement des capacités en évaluation (ECD) en Afrique de l'Ouest », OECD-CAD, Paris

Cassoli Alvarenga, A., Soares, A., and da Costa Nogueira, L. (2015) « The 2015 NEC Conference in Bangkok: Enhancing National Evaluation Capacities and Achieving the Sustainable Development Goals » International Policy Centre for Inclusive Growth, One-Pager nr 299.

Chelimsky Eleanor, and Shadish William R., (1997) « Evaluation for the 21st Century. A handbook » Sage Publications. Thousand Oaks, London, UK and New Delhi, India.

CLEAR (2012) « African Monitoring and Evaluation Systems – Exploratory Case Studies »

CLEAR (2012) « African Monitoring and Evaluation Systems – Workshop Report»

CLEAR –CESAG (2013) “An Assessment of Demand for Monitoring, Evaluation, and Performance Management Information and Services”

Diop M., Somé Faye S., Hopwood I., and al. (2012) “SenEval - A Decade of Advocacy and Action for Evaluation in Senegal” Case Studies on VOPEs – IOCE  
Version 1 et 2

Independent Evaluation Office, “Towards a Baseline Study: Insights on National Evaluation Capacities in 43 Countries.” United Nations Development Programme, December 2015.

Goldman I. et. al. (2015), “Developing South Africa’s national evaluation policy and system: First lessons learned.” African Evaluation Journal 3(1), 9 pages.

Kusek J., Rist R. (2004) “Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners”. World Bank.

Lomeña-Gelis, M. (2013) “Evaluation development in Senegal”, African Evaluation Journal 1(1), Art. #23, 8 pages

Moussa, Z. and al. (2016) « Study on Collaborative Partner-Donor Evaluation », Final Study Report and Case Studies Reports, OCDE, Paris.

<http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/CPDE-Rapport-final-%C3%A9tude-FR.pdf>

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/CPDE-Country-Studies.pdf>

Nukka, P., Thiam, K., (2016) “Building responsible government: Benin’s National Evaluation System, 2007-2015”, Case Study, Innovation for Successful Societies, Princeton

OCDE (2010) « Supporting Evaluation Capacity Development », Note

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46306661.pdf>

- OCDE (2006) « The challenge of capacity development » DAC Guidelines and Reference Series
- OCDE (2015) “Study on Collaborative Partner-Donor Evaluation – Country Case Study on Benin”
- OCDE (2015) “Study on Collaborative Partner-Donor Evaluation – Country Case Study on Senegal”
- Plan Sénégal Emergent (2014)
- Picciotto, R (2013) “Evaluation independence in organizations”, Journal of MultiDisciplinary Evaluation, Volume 9, Issue 20
- Rosenstein, B. “Status of National Evaluation Policies: Global Mapping Report.” Parliamentarians Forum on Development Evaluation in South Asia and EvalPartners, 2nd Edition, February 2015.
- Schiavo-Campo, S. (2005) « Building Country Capacity for Monitoring and Evaluation in the Public Sector : Selected Lessons of International Experience », ECD Working Paper Series, World Bank, Washington  
[https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/ecd\\_wp\\_13.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/ecd_wp_13.pdf)
- Segone, M. and al. (2008) “Country-led monitoring and evaluation systems - Better evidence, better policies, better development results” UNICEF
- Segone, M. (2008) “Enhancing evidence-based policy making through Country-Led M&E Systems” Presentation made at (...)
- Tarsilla, M. (2014) “Evaluation capacity development in Africa: Current landscape of international partners’ initiatives, lessons learned and the way forward”, Journal Africain d’Évaluation, Vol.2 Nr 1.  
<http://www.aejonline.org/index.php/aej/article/view/89/122>
- Traore, A. (2012) « Étude de la demande en Suivi – Évaluation au Sénégal » CLEAR – CESAG
- UNEG (2012) “National Evaluation Capacity Development: Practical tips on how to strengthen National Evaluation Systems”
- UNEG (2016) “Guidance Norms and Standards UNEG Foundation Documents”  
<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>
- Williams, B. Imam, I. (2006) “Systems concepts in Evaluation, an expert anthology”  
[http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/system\\_concepts\\_in\\_evaluation.pdf](http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/system_concepts_in_evaluation.pdf)

## **Documentation nationale**

- Note conceptuelle pour la mise en place d'un système national intégré de suivi évaluation des politiques publiques au Burkina Faso
- Plan National de Développement Économique et Social (2015)
- Note - Projet d'amélioration du système de suivi évaluation

Note - Renforcement des capacités des cadres de la DSEP - Formation ENAP

Arrêté n° 2012- 460MEF/SG/DGEP portant attributions ; organisation et fonctionnement de la Direction générale de l'économie et de la planification (DGEP)

Décret n° 2007-775/PRES/PM/MEF du 22 novembre 2007, portant règlementation générale des projets ou programmes de développement

Décret n° 2007-777/PRES/PM/MEF du 22 novembre 2007 portant organisation et fonctionnement des projets ou programmes de développement de catégorie B

Décret n° 2016-381/PRES/PM/MINEFID du 20 mai 2016 portant organisation du Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement

Termes de Référence - Conception des outils de suivi et évaluation d'impact des politiques publiques

BERD - Stratégie de suivi évaluation des programmes et projets de développement

C. Coulibaly (2011) « Étude pour l'amélioration du système de suivi-évaluation du Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale » Rapport Final, RéBuSE

RéBuSE (2009) « Rapport provisoire de l'étude sur les capacités évaluatives du Faso »

Compte rendu de la rencontre de haut niveau entre et le Premier Ministre et la Troïka des Partenaires Techniques et Financiers

Cartographie des interventions des Partenaires techniques et financiers dans le cadre de la Division du travail et la Complémentarité au Burkina Faso

Rapport de l'évaluation des 100 premiers jours du Président Roch Kabore à la Présidence du Faso (2017)

Rapport annuel de suivi de la mise en œuvre du Programme de Développement Stratégique de l'Éducation de Base (2016)

Aide-Mémoire de la Quatrième Commission Conjointe de Suivi du Programme de Développement Stratégique de l'Éducation de Base (2016)

Rapport d'évaluation des Performances des Projets et Programmes, Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation (2015)

Rapport Final, Évaluation d'Impact 2011-2013 de la Stratégie de Croissance Accélérée de Développement Durable – SCADD (2014)

Rapports de performance des années 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 pour la Stratégie de Croissance Accélérée de Développement Durable - SCADD

Rapport d'évaluation du processus d'élaboration du Programme National du Secteur Rural – PNSR (2015)

Évaluation de la performance financière de la Phase 1 du Programme National du Secteur Rural – PNSR (2015)

Synthèse des évaluations du Programme National du Secteur Rural – PNSR (2016)

Évaluation du mécanisme de gouvernance du Programme National du Secteur Rural – PNSR (2015)

Analyse de la performance du Programme National du Secteur Rural – PNSR (2015)

Évaluation à mi-parcours de la Politique Sectorielle de l'Économie et des Finances – POSEF (2015)

D. Thiéba, « Examen Critique du Document de Stratégie de Nationale sur le Suivi-Évaluation des Projets et Programmes », Journées Burkinabè de l'Évaluation, RéBuSE (2009)

## **ANNEXE 1**

### **1.1 Cas du Maroc**

#### **1.1.1 Contexte et Incitations**

- La préoccupation évaluative dans sa dimension transversale a fait son entrée au Maroc depuis les années 1980 à la faveur des actions de développement appuyées par les bailleurs de fonds internationaux. Les principales étapes ont été les suivantes :
  - 1984 : Mise en place du Programme national d'analyse en gestion de projets (PNAP) au ministère en charge du plan, dont l'objectif principal visait à renforcer les capacités de l'administration publique.
  - 1990 : Création du Centre national d'évaluation des programmes (CNEP) ayant pour mission principale de mener et superviser la conduite des évaluations intersectorielles.
  - 2000 : tous les départements ministériels se sont dotés de plans sectoriels stratégiques, qui intègrent la fonction évaluative, mais sans que l'évaluation soit véritablement articulée aux processus décisionnels.

#### **1.1.2 Cadrage légal**

- La réforme constitutionnelle de 2011, introduit l'évaluation des politiques publiques en tant que mission du parlement, du gouvernement et de la société civile.
- Le pays ne dispose pas de cadre/ou de politique nationale d'évaluation. On peut cependant retenir que des organes avec des missions d'évaluation ont été créés tels que : des structures dédiées à l'évaluation au sein de différents départements ministériels; l'Observatoire national de développement humain (ONDH); l'instance nationale d'évaluation auprès du Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique.

#### **1.1.3 Rôles et responsabilités**

- Au niveau du gouvernement, la fonction évaluative se trouve au ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des affaires générales et de la gouvernance, qui est en charge de la coordination interministérielle des évaluations. Trois autres ministères ont une fonction évaluative structurée : le ministère en charge des finances, celui de l'éducation (Agence nationale de l'évaluation de l'enseignement supérieur) ainsi que le ministère de l'équipement.
- Les évaluations sont conduites par des consultants ou bien sont réalisées par les services dédiés au sein des ministères. Les auto-évaluations produisent plutôt des rapports de performance que des rapports d'évaluation.

- Au niveau du Parlement les évaluations sont réalisées avec l'assistance du conseil économique social et environnemental. La Cour des Comptes devrait également assister le parlement en matière d'évaluation.

#### **1.1.4 Produits**

- La fonction évaluative déclare commander et produire des évaluations politiques, stratégiques comme des évaluations thématiques. Mais il n'est pas clair dans quelle mesure celles-ci sont effectivement des évaluations de politique ou des évaluations du type « suivi de la performance ».
- Il n'existe pas de mécanisme institutionnel de contrôle qualité de la matière évaluative. Les standards utilisés sont ceux de l'OCDE et la grille d'évaluation élaborée par AfrEA.
- Les rapports d'évaluation ne sont largement diffusés. Pas de mécanisme de dissémination.

#### **1.1.5 Développement des capacités**

- Il existe une Association Marocaine de l'Évaluation (AME), créée en 2008.

#### **1.1.6 Ressources**

Pas d'information disponible sur ce point.

#### **1.1.7 Défis**

<b>Forces &amp; Opportunités</b>	<b>Faiblesses &amp; Risques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réformes entamées depuis les années 2000 en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation au Maroc; telles que son inscription dans la Constitution.</li> <li>• L'existence de l'Association marocaine de l'évaluation (AME);</li> <li>• L'intérêt politique au plus haut niveau de l'État.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de structure institutionnelle d'impulsion et de pilotage de l'évaluation, et de point d'ancrage visible dans les institutions.</li> <li>• Absence de référence pour l'évaluation et persistance d'un flou conceptuel conduisant à une confusion avec d'autres fonctions (audit de performance, inspection, contrôle etc.)</li> <li>• Insuffisance de communication sur les travaux d'évaluation.</li> <li>• Faible ancrage de la culture évaluative dans le paysage politico-institutionnel;</li> </ul>

## **1.2 Cas de la Mauritanie**

### **1.2.1 Contexte et Incitations**

- Le besoin en suivi & évaluation a été principalement impulsé par les bailleurs de fonds et les partenaires de la Mauritanie, depuis les premiers programmes d'ajustement structurel, dans les années 80.

### **1.2.2 Cadrage légal**

- Le pays ne dispose pas de cadre/ou de politique nationale d'évaluation.
- On peut repérer certaines dispositions de suivi de la performance au niveau des politiques publiques :
  - Pratique de S&E de type participatif avec les deux premiers plans du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP I et II) se limitant cependant à la production d'un rapport annuel de mise en œuvre (RMO);
  - Le troisième plan du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP III), qui a été remplacé par la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP), fait du S&E son cinquième axe d'intervention.
  - La quasi-totalité des projets de l'État sur financement extérieur ont une dimension GAR à travers des cellules chargées du S&E.

### **1.2.3 Rôles et responsabilités**

- Le S&E apparaît au niveau de la Présidence, des départements ministériels et dans le cadre de projets rattachés à des ministères.
- La Présidence assure la tutelle de l'Agence Nationale d'études et de suivi des projets; et chaque ministère dispose d'une direction chargée de la programmation.
- La fonction de S&E est logée dans une direction générale qui s'y consacre. Les rôles et responsabilités sont connus.

### **1.2.4 Produits**

- Les évaluations sont très limitées; on parle plutôt de rapports de performance que d'évaluation, et éventuellement d'évaluations d'impact.
- Les évaluations sont faites au niveau des projets et programmes financés par des partenaires techniques et financiers. C'est une exigence des PTF pour la poursuite de leur financement. Au niveau de l'administration, les performances ne sont pas évaluées.

### **1.2.5 Développement des capacités**

- La faiblesse des capacités de S&E au niveau des différentes structures à la fois en termes de ressources humaines (en nombre et en compétence insuffisant) et financières est reconnue.

- Deux acteurs de la société civile sont présents et prennent activement part aux activités couvrant l'évaluation. Il s'agit de l'Association Mauritanienne de Suivi et d'Évaluation (AMSE) et Mauritanie Perspectives.
- Il ne semble pas y avoir d'offre locale de formation.

### **1.2.6 Ressources**

Pas d'information disponible sur ce point.

### **1.2.7 Défis**

Forces & Opportunités	Faiblesses & Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des réformes visant à mettre le résultat des politiques au centre des préoccupations ont eu lieu, aboutissant à la mise en place au niveau de la plupart des départements ministériels de structures avec une mission de S&amp;E;</li> <li>• Trois départements ministériels (Éducation, Santé, Développement rural) ont développé une certaine compétence en S&amp;E ;</li> <li>• Les projets sur financements extérieurs disposent pour la majeure partie d'entre eux d'une cellule de S&amp;E;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence d'un corps de spécialistes du S&amp;E;</li> <li>• Déficit de spécialistes nationaux en S&amp;E;</li> <li>• L'absence d'une structure nationale de coordination du S&amp;E;</li> <li>• Pas d'allocation budgétaire au S&amp;E;</li> <li>• Le manque de professionnalisation de la société civile;</li> <li>• Absence d'offres de formation.</li> </ul>

## ANNEXE 2

Liste des personnes rencontrées lors des entretiens exploratoires et rencontres conduites durant la 1<sup>ère</sup> mission (du 18 au 28 février 2017) et plus généralement durant la première phase de l'étude, pour l'élaboration du diagnostic.

	<b>Structure</b>	<b>Nom</b>	<b>Titre</b>
1	DGESS/MUH	SORY Sanata	Agent
2	DGESS/MTMUSR	OUEDRAOGO Mouni	Agent
3	DGESS/MEA	KONATE Jean-Marie	Agent
4	DGESS/ME et MCC	NABI Bourahima	Directeur Général
5	DGESS/MCAT	COULIBALY O. Armande	Agent
6	DGESS/ MEEVCC	DRABO Drissa	Agent
7	DGESS/MAECBE	GOUBA T. Jacques	Agent
8	DGESS/MCRP	TIEMTORE Adama	Agent
9	DGEP/MINEFID	NOMBO Ibrahima	Agent
10	DGEP	OUEDRAOGO Hamidou	Agent
11	DGESS/MDENP	YONLI Adrien Ounténi	Agent
12	DGESS/MSL	KABRE Félix W.	Agent
13	DGESS/MI	NIKIEMA K. Dominique	Agent
14	DGESS/MATD	ZONGO Basseniwendé	Agent
15	DGEP	PAGABELEM B. Gaston	Agent
16	DESS/MFPTPS	SALBRE Soumaila	Agent
17	DGESS/MJFIP	CISSE Soumaila	Agent
18	DGEP	BAMOGO Souleymane	Agent
19	DGESS/MFPTPS	GANSONRE Soumaila	Agent
20	DGESS/MFSNF	BELEMKOABGA Ibrahim	Agent
21	DGESS	RIBAMBA Boubakar Yaogo	Agent
22	DGESS/MRAH	SAWADOGO Ousmane	Agent
23	DGB	SOULAMA Vieux Abdoul	Directeur Général
24	DGB/CAT	BARRO Seydou	Conseiller
25	DGB/DIRED	YAMEOGO Vincent de Paul	Agent
26	DGB/DRB	SON Hansébanne	Directeur
27	Assemblée Nationale	SANKARA Alexandre	Député
28	Assemblée Nationale	Sawadogo Kotti Emmanuel	Député
29	Cour des Comptes	OUATTARA Aboudramane	Président de chambre
30	INSD	BAYA Banza	Directeur Général
31	INSD	SANE/CONGO Aissata	Directrice Générale Adjointe
32	INSD	TIENDREBEOGO Adama	Directeur de la démographie
33	INSD	BELEMKOABGA Lucien	Directeur des statistiques sur les conditions de vie des ménages

34	INSD	BERE Bernard	Directeur de la coordination statistique, de la formation et de la recherche
35	AMBF	KOUTOU Mamadou	Chargé du volet formation
36	BAD	SYLLA Facinet	Economiste-Pays Principal pour le Burkina Faso et le Niger
37	ENAM	ILBOUDO J Cyrien	Directeur Général par Intérim
38	ENAM	PALENFO Sié Pierre	DFI/ENAM
39	ENAM	OUALI Labiri	SI/ENAM
40	ENAREF	YARO Nébila Amadou	Directeur Général
41	ENAREF	SAMMA Brigitte	Secrétaire Général
42	ENAREF	HEMA Yvonne	Directrice Recherche et Formation Continue
43	ENAREF	TRAORE Félicité	Directrice du Développement de la Coopération au Développement et du Suivi du Partenariat
44	SPONG	TIEMTORE Sylvestre	Coordonnateur
45	SERSAP	Dr BICABA Abel	Directeur
46	Laboratoire Citoyennetés	R Armand Joseph KABORE	Secrétaire Permanent
47	CERFODES	YARO Yacouba	Directeur
48	2iE	SEMPORE Francis	Directeur des Relations Internationales et de la Formation Continue
49	ISSP	KOBIANE Jean-François	Directeur
50	ISSP	OUILI Idrissa	Chercheur
51	ISSP	KABORE Idrissa	Chercheur
52	Délégation de l'Union Européenne	BAKO Jonas	Assistant au Chef de Coopération, Coordination des Opérations
53	GIZ	OUEDRAOGO Zakaria	Conseiller Technique Suivi-Evaluation
54	GIZ	LENGANE Toubriyant	Conseiller Technique Finances Publiques
55	Coop. Canadienne	SCHIFF Noah	
56	Coop. Canadienne	TIENDREBEOGO Aimé	
57	Banque Mondiale	KEDOTE Ayaba Gilberte	Chargée de protection sociale et développement humain
58	Banque Mondiale	LOMPO Boubakar	Spécialiste d'Education Senior
59	Coopération Suisse	TAPSOBA Ambroise	
60	AfCop – Burkina Faso	KABRE Evence Eymard	Président
61	RéBuSE	SOME Paul André	Membre
62	RéBuSE	OUEDRAOGO André Richard	Coordonnateur
63	RéBuSE	LAMIEN Adiza	Adjointe au Secrétaire Général
64	RéBuSE	DABIRE Nab Léonard	Responsable Scientifique
65	RéBuSE	POUHAGUIGA Ézéchiél	Responsable adjoint Comité

			Scientifique
66	RéBuSE	YAMÉOGO R Achille	Membre
67	RéBuSE	ZOETYANDE W. Saturnin	Membre
68	RéBuSE	ZOUGOURI Fatimata	Membre

## ANNEXE 3

Liste des participants aux sessions de travail collaboratif pour produire le diagnostic consolidé, la stratégie et le plan d'actions.

Cette liste fait état de l'ensemble des personnes qui ont participé à au moins une session de travail sur les 4 jours.

*Pour rappel : les sessions de travail se sont déroulées à Ouagadougou (Hôtel Pacific) sur 4 jours, du 2 au 5 mai 2017 ; et ont permis de travailler avec une quarantaine de participants en moyenne chaque jour.*

	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Structure Fonction</b>	<b>Téléphone cellulaire</b>	<b>Mail</b>
1	KONATE Jean Marie	DGESS/MEA	76647336	<a href="mailto:konatejean_marie@hotmail.com">konatejean_marie@hotmail.com</a>
2	DINDANE Issaka	INSD	78411081	<a href="mailto:dindaneissaka@yahoo.fr">dindaneissaka@yahoo.fr</a>
3	OUEDRAOGO André Richard	CAPES - ReBuSE	51073770	<a href="mailto:arouedra0304@gmail.com">arouedra0304@gmail.com</a>
4	FALL Soukeynatou	UNICEF	64680164	<a href="mailto:sfall@unicef.org">sfall@unicef.org</a>
5	NKWENKE Sylvain	UNICEF	67188499	<a href="mailto:snkwenkeufils@unicef.org">snkwenkeufils@unicef.org</a>
6	ZONGO Bernadette	DPPS/DGEP	70027469	<a href="mailto:bernadettezongo26@yahoo.fr">bernadettezongo26@yahoo.fr</a>
7	COMPARE /NARE Rosalie	DPAM/DGEP	70270229	<a href="mailto:narerosalie@yahoo.fr">narerosalie@yahoo.fr</a>
8	SAREBA Oumar	DGEP	70884803	<a href="mailto:emissionejs@yahoo.fr">emissionejs@yahoo.fr</a>
9	BOKOUM Mahamadou	DGEP/DSEPES	70434501	<a href="mailto:mahamabokoum@yahoo.fr">mahamabokoum@yahoo.fr</a>
10	NION Philippe	Cour des Comptes	76553255	<a href="mailto:nionphilippe1@yahoo.fr">nionphilippe1@yahoo.fr</a>
11	LABIRI Ouali	ENAM	70226641	<a href="mailto:oualilabiri@yahoo.fr">oualilabiri@yahoo.fr</a>
12	KO Bassana	ENAREF	70690368	<a href="mailto:bassevie@yahoo.fr">bassevie@yahoo.fr</a>
13	KABRE Evence Eymard	AfCoP	70336450	<a href="mailto:afcop_burkina@yahoo.com">afcop_burkina@yahoo.com</a>
14	SEDOGO Ousmane	PNUD	70254988	<a href="mailto:ousmane.sedogo@undp.org">ousmane.sedogo@undp.org</a>
15	TOE René	DGEP	70373897	<a href="mailto:b.rene_toe@yahoo.fr">b.rene_toe@yahoo.fr</a>
16	YEYE Alfred Raphael	DGEP	70247166	<a href="mailto:alfred_yeye@yahoo.fr">alfred_yeye@yahoo.fr</a>
17	BAKO Claude	DGEP	78847964	<a href="mailto:bakoclaude@yahoo.fr">bakoclaude@yahoo.fr</a>
18	NOGO Moussa	DGEP/DPP	70102133	<a href="mailto:ohmoussa92@yahoo.fr">ohmoussa92@yahoo.fr</a>
19	YAMEOGO/KABORE P.Céline	DGEP	78193470	<a href="mailto:patoiny@yahoo.fr">patoiny@yahoo.fr</a>

20	NOMBO Ibrahim	DGEP	70590803	<a href="mailto:ibrahimanombo@yahoo.fr">ibrahimanombo@yahoo.fr</a>
21	OUOBA Odjado	DGEP	70141957	<a href="mailto:ouobaodjado@yahoo.fr">ouobaodjado@yahoo.fr</a>
22	SAWADOGO Jean Salfo	DGDT	72832035	<a href="mailto:jeandenassek@yahoo.fr">jeandenassek@yahoo.fr</a>
23	SANGO/SAWADOGO Rihanata	DGESS/MINIFID	70673277	<a href="mailto:sarihanata@gmail.com">sarihanata@gmail.com</a>
24	ZOUNGRANA Bintou	DGESS/MRAH	70964060	<a href="mailto:zb_khiara@yahoo.fr">zb_khiara@yahoo.fr</a>
25	SYAN Patrice	SPONG	70316935/70924814	<a href="mailto:patricesyan@yahoo.fr">patricesyan@yahoo.fr</a>
26	OUEDRAOGO Mouni	DGESS/MTMUSR	79509179/70000659	<a href="mailto:ouedraogomouni90@gmail.com">ouedraogomouni90@gmail.com</a>
27	KABRE Félix Wendémi	DGESS/MSL	78016019	<a href="mailto:Felirana2010@yahoo.fr">Felirana2010@yahoo.fr</a>
28	OUEDRAOGO Relewindé	DGESS/MUH	71414993	<a href="mailto:ouedraogor94283@yahoo.com">ouedraogor94283@yahoo.com</a>
29	KANGUEMBEGA Rodrigue P. Junior	DGESS/MSECU	78272354	<a href="mailto:rod_k86@yahoo.fr">rod_k86@yahoo.fr</a>
30	GARANE /SIA Angeline	DREP/CDirectrice	70263396	<a href="mailto:angesia75@yahoo.fr">angesia75@yahoo.fr</a>
31	SEGUEDA B. Bonaventure	DSS/DGESS MENA	70283532	<a href="mailto:seg_bonav@yahoo.fr">seg_bonav@yahoo.fr</a>
32	SOMDA Florent	DGESS/DSES/MS	70294218	<a href="mailto:somflore@gmail.com">somflore@gmail.com</a>
33	SINWINDE Daouda	SP-PNDES	70976223	<a href="mailto:daouda.sinwinde@gmail.com">daouda.sinwinde@gmail.com</a>
34	COULIBALY O. ARMANDE	DGESS/MIAT	78061693	<a href="mailto:ouidia@yahoo.fr">ouidia@yahoo.fr</a>
35	TIENDREBEOGO PIERRE	DSS/DGESS MDNAC	70238142	<a href="mailto:tiendrebeogo_pierre@yahoo.fr">tiendrebeogo_pierre@yahoo.fr</a>
36	BADO Aimé Yves	DGESS/MAEC-BE	76502079	<a href="mailto:baimyves@yahoo.fr">baimyves@yahoo.fr</a>
37	DIAO Mamadou Frédéric	DGESS/MFSNF	70267142	<a href="mailto:frederic_dfm@yahoo.fr">frederic_dfm@yahoo.fr</a>
38	TARPILA Rémi Nestor	DGESS/MJDHPC	78167692	<a href="mailto:treminestor@yahoo.fr">treminestor@yahoo.fr</a>
39	SAWADOGO Aboubakar Siriki	DGESS/MI	70473653	<a href="mailto:ssabakar@yahoo.fr">ssabakar@yahoo.fr</a>
40	KIEMA Guillaume	Laboratoire Citoyenneté	71616796	<a href="mailto:gkiema88@gmail.com">gkiema88@gmail.com</a>
41	OUEDRAOGO ERNEST	DGESS/MEEVCC	70530359	<a href="mailto:ernestouedra@yahoo.fr">ernestouedra@yahoo.fr</a>
42	RIBAMBA Boubacar yaogo	DGESS/MESRS	70299607	<a href="mailto:rbouyag@yahoo.fr">rbouyag@yahoo.fr</a>
43	BAMOGO Souleymane	DESEPES/DGEP	70971101	<a href="mailto:sbamogo@yahoo.fr">sbamogo@yahoo.fr</a>
44	DIALLO/ILBOUDO Adissa	DPPO/DGESS/MJFIP	70312609	<a href="mailto:adissas27@yahoo.fr">adissas27@yahoo.fr</a>
45	KOITA Wasso Wenceslas	-	70463726	<a href="mailto:wasso2011@gmail.com">wasso2011@gmail.com</a>
46	OUEDRAGO R. Romaric Passamalgréyé	DGESS/MAID	70983250	<a href="mailto:roma_dihouaga@yahoo.fr">roma_dihouaga@yahoo.fr</a>

47	ZOUGOURI Fatima	RéBuSE	70673304	<a href="mailto:fatima.zougouri@gmail.com">fatima.zougouri@gmail.com</a>
48	SILGA Maxime	DGEP	76433574	<a href="mailto:silgmax@yahoo.fr">silgmax@yahoo.fr</a>
49	SAWADOGO Boureima	DGEP	78866616	<a href="mailto:saw_bou62@yahoo.fr">saw_bou62@yahoo.fr</a>
50	PAGABELEM B. Gaston	DGEP	70349654	<a href="mailto:pb.gaston@yahoo.fr">pb.gaston@yahoo.fr</a>
51	KAFANDO Bernadette	SP_MABG	70717668	<a href="mailto:bernadettetamini@yahoo.fr">bernadettetamini@yahoo.fr</a>
52	BELEM AWA	DGESS/MEPTPS	71077206	<a href="mailto:awabelem2005@yahoo.fr">awabelem2005@yahoo.fr</a>
53	KIEMDE Joël	DGESS/MCA	78632878	<a href="mailto:joelkiemde@yahoo.fr">joelkiemde@yahoo.fr</a>
54	YAMEOGO Achille	RéBuSE	71265676	<a href="mailto:achillosyam@gmail.com">achillosyam@gmail.com</a>
55	DAH Victor	DGEP	70560195	<a href="mailto:vdaahs@yahoo.fr">vdaahs@yahoo.fr</a>
56	TAMALGO Hyacinthe	DGEP	70174624	<a href="mailto:tam_hyac@yahoo.fr">tam_hyac@yahoo.fr</a>
57	SAWADOGO P. Aimé	DGEP	70223108	<a href="mailto:patriceaimewind@yahoo.fr">patriceaimewind@yahoo.fr</a>
58	DIALLO Soabou	DGEP	70296460	<a href="mailto:dsoabou@yahoo.fr">dsoabou@yahoo.fr</a>